

HR- perehdytys esimiesroolin tukena

Lea Fabritius

Tekijä(t) Lea Fabritius	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi HR-perehdytys esimiesroolin tukena	Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 3
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Suur- Seudun Osuuskauppa SSO:lle. Opinnäytetyössä pohditaan esimiesroolin ja esimiestyön osaamista ja sen kehittämistä.</p> <p>Toiminnallisen opinnäytetyön tietoperusta koostuu kirjallisuuden ja verkkolähteiden lisäksi opinnäytetyön kirjoittajan aiemmista tiedoista. Työn teoriaosuus käsittelee esimiestehtävää ja lisäksi työssä syvennyttään esimiesroolin ja perehdytyksen merkitykseen roolin hahmotamisessa. Työssä keskitytään esimiestyöhön, sillä toimeksiantajayritys on rakentamassa nykyisen työntekijäperehdytyksen lisäksi esimiesperehdytystä. Opinnäytetyöstä rajattiin pois esimiehen perehdytysprosessi, jonka päivitykseen toimeksiantaja keskittyy tarkemmin myöhemmin.</p> <p>Esimiestyön taitaminen ja itsensä kehittäminen ovat merkittäviä menestystekijöitä yritykselle. Keskijohdon osaaminen ja sen kehittäminen takaavat yritykselle kilpailuedun. Esi- miesten sitouttaminen ja sen myötä yrityksen strategian toteutuminen onnistuvat, kun yritys perehdyttää esimiehet riittävän laajasti tehtäviinsä. Esimiesroolin löytäminen ja siinä onnistuminen kehittävät keskijohtoa, mutta samalla koko työyhteisö kehittyy, kun sitä johtaa esimies yrityksen haluamalla tavalla.</p> <p>Opinnäytetyön tuotos, HR- asioiden perehdytyskortti, on työssä liitteenä. Toimeksiantajayrityksessä käytettävä työntekijän perehdytyskortti ja perehdytysuunnitelma ovat työssä liitteenä sisällön ja tekstin tueksi. Toimeksiantaja sai opinnäytetyön myötä esimiesperehdytykseen tarpeellisen työvälineen, jota tullaan käyttämään esimiesperehdytyksessä.</p>	
Asiasanat Esimies, perehdyttäminen, esimiesrooli, henkilöstön johtaminen, henkilöstöjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Esimiestehtävä.....	3
2.1	Lähiesimiehen tehtävät	4
2.2	Tukitoiminnot esimiehen apuna.....	7
2.3	Esimiesrooli	9
2.4	Ominaisuudet, jotka lähiesimies tarvitsee onnistuakseen tehtävässään	14
2.5	Lähiesimiehen osaamisalueet	16
2.6	Sale päällikkö ja HR- asiat	16
3	Perehdytys esimiesroolia tukemassa	18
3.1	Esimiehen perehdytysprosessi Suur- Seudun Osuuskauppa SSO:ssa	19
3.2	Perehdytyskortti ja sen rooli esimiehen perehdytyksessä.....	20
3.3	HR- asiat esimiehen perehdytyskortin liitteenä.....	21
4	Opinnäytetyön prosessi.....	22
4.1	Tiedonkeruun työkaluna esimiesten haastattelut.....	22
4.2	Henkilöstöjohtajan ja ryhmäpäällikön haastattelut	24
5	Pohdinta.....	27
5.1	Tulosten tarkastelu.....	27
5.2	Johtopäätökset.....	29
5.3	Esimiehen perehdytyskortti – haasteet.....	30
5.4	Kehitysehdotukset.....	30
5.5	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	33
	Lähteet	35
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Sale päällikön tehtävänkuva, nyt käytössä	38
	Liite 2. Esimiehen perehdytysprosessi SSO:ssa, nyt käytössä	40
	Liite 3. Liite esimiehen perehdytyskorttiin, HR- asiat, opinnäytetyön tuotos	41

1 Johdanto

Tämä on opinnäytetyö Suur-Seudun Osuuskaupalle SSO:lle. Toimeksiantajayrityksessä on esimiehiä henkilöstö- ja asiakasmäärien sekä liikevaihdon osalta vaihtelevan kokoisissa yksiköissä. Esimiehen perehdytys koostuu liiketoimintaa ohjaavien tekijöiden kokonaisuuksista sekä henkilöstöasioiden perehdytyksestä. Liiketoimintakokonaisuuden perehdyttää esimiehen esimies eli ryhmäpäällikkö ja kollegat. Henkilöstöasioiden perehdytys tapahtuu sisäisen tukitoiminnon, keskitetyn HR-toiminnan tuottamana.

Opinnäytetyön painopiste on esimiesperehdytyksessä. Hyvä esimiesperehdytys tukee esimiestyössä onnistumista sekä auttaa esimiestä kehittymään esimiestaidoissaan. Esimiesperehdytyksen yhdeksi työvälineeksi opinnäytetyön produktina on HR-asioiden perehdytyksestä liite esimiehen perehdytyskorttiin. Opinnäytetyön produktina ei ole varsinainen esimiehen perehdytyskortti, vaan ainoastaan HR-asioiden perehdytyskortti, josta tulee liite esimiehen perehdytyskorttiin. Perehdytyskortista on apua päivittäisjohtamisessa ja esimiehen oman osaamisen seurannassa. Lisäksi perehdytyskortti auttaa sisäistä tukitoimintaa, Henkilöstöpalveluita ja esimiehen esimiestä eli ryhmäpäällikköä perehdytyksen tukemisessa ja ohjaamisessa.

Opinnäytetyön viitekehyksen teoretietoa etsiessäni löysin esimiesrooliin ja esimiestyöhön liittyviä teoksia runsaasti. Hyödynsin sitä teoretietoa, josta löytyi yhteys sekä esimiesrooliin että esimiestyöhön. Lisäksi opinnäytetyön teoretietoa etsiessäni tutustuin Emma Aho-sen (2017) opinnäytetyöhön ja toisaalta opinnäytetyön suuntaa peilasin Heidi Särkän (2018) opinnäytetyöhön. Aiempia opinnäytetöitä ei käytetty suoraan lähteenä tässä opinnäytetyössä, vaikkakin yhteneväisyyksiä löytyi.

Oma kiinnostus työn aiheeseen on suuri, sillä toimittuani esimiehenä erikokoisissa yrityksissä ja eri toimialoilla, olen huomannut, että esimiesroolin tunnistaminen on tukenut onnistumista esimiestehtävässä. Teoretietoa etsiessäni löysin yhtäläisyyksiä käytännössä oppimaani. Opinnäytetyössä käytän sanoja esimiestehtävä ja esimiestyö usein synonyymeinä. Tietoperustaan tutustuessa sanoja käytettiin monenlaisissa tarkoituksissa, eikä voinut erottaa kumpi oli yläkäsite. Puhekielessä ja toimeksiantajayrityksessä huomasin saman yhtäläisyyden edellä mainittujen sanojen käytössä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö ja sen tavoitteena on luoda esimiehen perehdytyskortin liitteeksi HR-asioiden perehdytyskortti. Tätä HR-asioiden perehdytyskorttia esimies

tarvitsee työuransa alussa, jotta huolehditaan, että esimies saa perehdytyksen esimiestehtäviin kuuluvissa HR- asioissa. Myöhemmin, esimerkiksi vuosittaisessa kehityskeskustelussa, HR – asioiden perehdytyskorttia voidaan käyttää tarkistuslistana, jolloin esimies päivittää tietonsa perehdytyskortissa mainittuihin asioihin.

Opinnäytetyön tuotos on rajattu koskemaan HR-asioiden perehdytystä, jolloin työstä rajataan pois esimiehen varsinainen perehdytyskortti. Opinnäytetyö ei sisällä suunnitelmaa tarkemmasta esimiehen perehdytyksestä ja sen läpiviennistä. Perehdytystä pohditaan haastatteluissa tulleiden asioiden osalta niin, että kehitysehdotukset viedään eteenpäin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

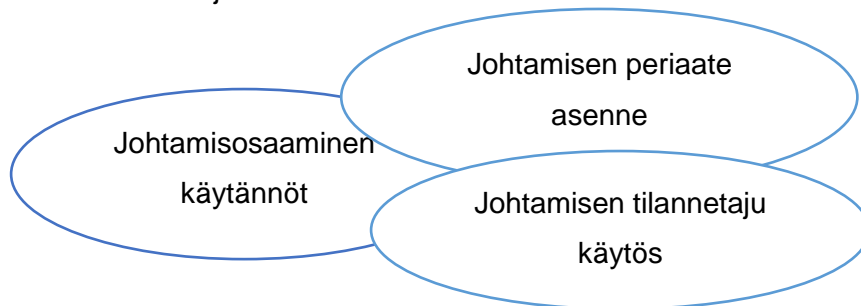
Johdannon jälkeen opinnäytetyön seuraavissa kahdessa kappaleessa käsitellään esimiestyötä ja – roolia. Näissä kappaleissa käsitellään mainittuja aiheita yleisesti ja toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Tämän jälkeen käydään opinnäytetyön ja tuotteen tuottamisen prosessin vaiheet läpi. Seuraavissa ja opinnäytetyön viimeisissä kappaleissa keskitytään pohdintaan, johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin. Oman oppimisen ja opinnäytetyön arviointia käsitellään omassa kappaleessaan. Yhtenä prosessin vaiheena olivat haastattelut, ja näissä esille tulleita asioita tuodaan esiin tuotoksen prosessin vaiheita esittelevässä luvussa. Opinnäytetyön pohdintaosiossa käsitellään tuotoksen tarpeellisuutta toimeksiantajayritykselle sekä arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessiin liittyen. Opinnäytetyön liitteinä ovat toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessi ja tuote.

Opinnäytetyössä käytettäviä olennaisia termejä ovat: esimiestyö, esimiestehtävä, esimiesrooli ja esimiesperehdytys. Opinnäytetyön lähtökohtana oli tarkastella, miten Sale päälikkö tunnistaa esimiesroolinsa ja siihen liittyvät tehtävät. Työn tarkoituksena oli pohtia, miten työnantajan perehdytys tukee esimiesroolin tunnistamista. Opinnäytetyön lopputuotos on esimiehen perehdytyskortin liitteeksi HR- asioiden perehdytyskortti. (Somersalo, 30.10.2017.)

2 Esimiestehtävä

Esimiestyö on tekemisen johtamista ihmisläheisellä tavalla. Esimiestehtävä on monitahoinen ja sen sisältöä määrittää yrityksen strategia. Käytännön esimiestyö koostuu asiakasyhteistyöstä, tiimin tukemisesta ja ennen kaikkea useista päivittäisistä tehtävistä, jotka esimies hoitaa, vaikkei kiireessä muista strategiayhteyttä aina korostaa (Salminen 2014, 49.). Esimies rakentaa johtajuutensa katsoen tulevaisuuteen asetettuja tavoitteita kohti ja strategiaan tukeutuen (Surakka & Laine 2011, 10.). Tulevaisuuden suunnittelu, toiminnan kehittäminen ja valmiuksien rakentaminen ovat olennainen osa esimiestyötä. Kun esimies on tehtävänsä tasalla ja ymmärtää, miksi esimiestehtävä on tärkeä, hän myös ymmärtää, että esimiestyöhön vaikuttavat lainsäädäntö ja muut reunaehdot. Muita reunaehtoja ovat kaupan alan kuvaavat vuorotyö, osa- aikaiset työsuhteet ja henkilöstön vaihtuvuus. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 14.) Erityisesti näistä syistä kaupan esimiehen on ennen kaikkea oltava johdonmukainen tekemisissään, jotta esimies voi tukea työssä viihtymistä ja tiimin onnistumista.

Esimiestyössä menestymiseen tarvitaan asennetta, sovittujen käytäntöjen noudattamista ja johtamisen tilannetajua.



Kuvio 1. Esimiestyön menestystekijät

Riippumatta toimintaympäristöstä tai toimialasta, esimiestehtävät ovat samanlaisia. Samoin ovat menestystekijät samanlaisia, joten esimiehenä onnistuminen voikin olla kiinni hänen persoonallisuudestaan. (Forslund 2013, 270; Järvinen 2016, 140; Valpola 2015, 16.) Tehokas itsensä johtaminen on onnistuneen esimiestyön perusta. Kun esimies osaa arvioida ja reflektoida omaa toimintaansa, osaa hän johtaa itseään. (Surakka & Laine 2011, 105.) Johtamalla itseään tehokkaasti, esimies osaa hyödyntää esimiestyön menestystekijöitä työssään. Itsensä johtamiseen tarvitaan hyvää itsetuntemusta. Se edistää esimiehen kasvua johtajaksi ja ohjaa valitsemaan oikeat tavat toimia erilaisissa tilanteissa (Valpola 2015, 11.)

Esimiestyö koostuu tehtävänkuvassa mainituista strategian mukaisista tehtävistä. Esimiestehtävistä suoriutuminen vaatii ennen kaikkea oikeanlaista asennetta ja erittäin hyviä

työyhteisötaitoja. Esimiehen tehtävänkuvan tulee olla huolellisesti määritelty. Kun tehtävänkuvassa on tehtävien lisäksi määritetty esimiestyölle käytettävissä oleva aika, osoitetaan tällä sekä esimiehelle että työyhteisölle, miten arvokkaaksi esimiestyö organisaatiossa arvostetaan. (Rötkin 2015, 24.)

2.1 Lähiesimiehen tehtävät

Esimiehen tehtävä on johtaa, opastaa, olla tukena ja roolimallina niin, että ihmiset voivat hyvin ja saavat aikaan mahdollisimman hyviä tuloksia. Näin ollen iso osa esimiehen työskentelykentästä liittyy vuorovaikutukseen. (Rötkin 2015, 14.) Johtajan on osattava keskittyä oikeisiin pikkuasioihin, jotta voi ymmärtää kokonaisuutta. (Forslund 2013, 315.) Jokainen esimies tietää ja tuntee itselleen ja työryhmälleen asetetut tavoitteet. Jotta nämä tavoitteet saavutetaan, on esimiehen osattava viestiä niistä työryhmälleen niin, että kaikki tekevät töitä samojen tavoitteiden eteen. Esimiehen tehtäväluettelo voi vaihdella riippuen millä toimialalla tai minkä kokoisessa yrityksessä esimies toimii. Vaativa, mutta tukeva esimies osaa sekä rakentaa että vahvistaa tiimin itseluottamusta. (Tinline & Cooper 2016, 101.) Yhteistä eri toimialojen esimiehille kuitenkin on se, että hyvä esimies tietää, miten tiimi saadaan motivoitumaan ja mukaan päätöksentekoon. (Armstrong 201, 111.) Esimiehen tehtävän olennainen osa on valmistautua suunniteltuihin ja reagoida suunnitelmattomiin muutoksiin. (Surakka & Laine 2011, 97.)

Vaikka iso osa esimiestehtävistä on raporttien täyttämisestä ja taloudellisten tunnuslukujen seuraamista, on esimiehen oltava koko ajan tietoinen, mitä hänen yksikössään tapahtuu sekä henkilöstön keskuudessa, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa ja erityisesti liiketoiminnan tuloseurannassa.

Esimies huolehtii tiiminsä työtehtävien koordinoinnista. Esimies saa ohjeensa ja tehtävänsä yrityksen johdolta ja omalta esimieheltään. Lähiesimiehen tärkeimmät tehtävät liittyvät vaikuttamiseen, vuorovaikutukseen ja siihen, että hän saa tiiminsä jäsenet luottamaan itseensä. (Virolainen 2009, 11.)

Esimiehellä on vastuu ja samalla toimintavaltuus johtaa tiiminsä tekemistä ja ihmisiä yrityksen sovitulla toimintatavoilla. Esimiehen on noudatettava lakeja, asetuksia ja yrityksen omia sääntöjä. Esimiehen perustehtävä on johtaa, ja tähän perustehtävään esimiehen on saatava riittävä perehdytys. Huolellisesti suunniteltu ja liiketoimintaa tukeva perehdytys varmistaa sen, että esimies ymmärtää roolinsa työryhmän vastuullisena johtajana.

Lähiesimiehen on huolehdittava alaistensa osaamisen kehittamisestä, tuettava ammatillista kasvua ja onnistuttava motivoinnissa. Lähiesimies tunnistaa tiimin jäsenten vahvuudet ja osaa ottaa ne käyttöön työyhteisön hyväksi. Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa esimies ja alainen voivat yhdessä pohtia, mitkä ovat alaisen vahvuudet ja miten mahdollisia kehittymiskohteita voidaan työstää esimerkiksi osaamista kasvattavien tehtävien avulla.

Esimiehen on muistettava oppimiseen ja perehtymiseen liittyvä asia, joka koskettaa kaikkia henkilöitä yrityksessä. Osaamisesta ja sen kehittamisestä ovat vastuussa sekä esimies että tiimin jäsenet yhdessä. Erityisesti moniosaamisen kartuttaminen tukee sitä, että toiminta ei vaarannu, vaikka työntekijä sairastuu tai vaihtaa työpaikkaa. Perehdyttäminen, osaamisen kertaaminen ja toiminnan kehittäminen kuuluvat kaikille tiimin jäsenille, vaikka esimies näistä vastaakin (Andersson, Kazemi, Tengblad & Wickelgren 2013, 158.)

Esimiehen yksi tärkeä tehtävä on luoda selkeät rutiinit tiimilleen. Rutiineihin kuuluu selkeät toimintatavat ja tehtäväjako, jotka luovat turvallisuutta työyhteisössä. (Valpio 2015, 16.) Hyvä johtaja oppii tunnistamaan työyhteisön jäsenistä erilaisen osaamisen ja kokemuksen. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 138.) Erinomainen johtaja opettelee tuntemaan alaisiaan hiukan henkilökohtaisemmin. Näin hän saa työyhteisön jäsenet tuntemaan itsensä arvokkaiksi ja tärkeiksi. Esimiehen moninaisissa tehtävissä onnistuminen vaatii sitä, että esimies on ammattitaitoinen, mutta lähestyttävä persoona. (Stern & Cooper 2018, 103.) Esimies saa auktoriteetillaan ihmiset työskentelemään tavoitteellisesti. Kun esimies antaa persoonallisuutensa näkyä johtamisessaan, tiimin jäsenten on helpompi luottaa esimieheen. Ja luottamus ratkaisee, onko esimies hyvä tehtävässään.

Lähiesimies SSO:lla

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, myöhemmin SSO, on läntisellä Uudellamaalla ja Salon seutukunnan 8 kunnan alueella toimiva S-ryhmä alueosuuskauppa. SSO:lla on jo 70 000 asiakasomistajaa, jotka omistavat alueosuuskaupan. SSO työllistää lähes 1100 työntekijää, jotka työskentelevät hiukan yli 100 toimipisteessä. SSO:n tehtävänä ja tarkoituksena on tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajilleen. (S-kanava. 2018a.) SSO:n tavoitteena on pysyä kehityksen kärjessä kaikilla toimialoillaan: market- ja tavaratalokaupassa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa, matkailu- ja ravitsemiskaupassa, rauta- ja maatalouskaupassa sekä autokaupassa

Sale-market on yrityksen pienin yksikkö, siksi myös Sale päällikön tehtävä eroaa muiden yksiköiden esimiestehtävästä. Pienen yksikön esimies tekee 90% samaa työtä kuin työntekijänsä ja vain 10% esimiehen ajasta käytetään esimiestehtävien hoitamiseen. Esimiehen rooliin vaikuttaa siis suuresti se, että esimies ja alaiset tekevät rinta rinnan samoja töitä. (Andersson ym.2013, 43.) Tästä syystä kaupan esimiestehtävä on erikoislaatuinen ja hänen johtajuutta vaativat tilanteet ovat erityisiä, vaikkakin esimiestehtävät ovat yleisellä tasolla kaikille samat. Samaan hengenvetoon voidaan kuitenkin lisätä, että esimieheltä odotetaan perustehtävien lisäksi muuntautumiskykyä ja karismaattista johtajuutta. (Forslund 2013, 315.)

SSO:n esimiehen tehtävänkuvassa on mainittu ne osa-alueet, joiden osaaminen on välttämätöntä, jotta esimies voi hoitaa tehtävänsä (liite 1.). Esimiehen tehtäväkenttä on laaja ja koostuu useista erillisistä tehtävistä. Muutos aikaisempaan verrattuna on, että esimiehen työtahti on nykyään kovempi kuin ennen. Tämän vuoksi esimiehen tehtävistä yhä tärkeämmässä roolissa on se, miten reagoida jatkuvaan muutokseen ja samalla sopeuttaa tekemistään eri tehtävien osalta niin, että esimies voi saavuttaa hänelle ja tiimille asetetut tavoitteet. (Tengblad 2012, 49.) Esimiehellä on oltava valmiudet huolehtia taloudellisten tavoitteiden, ihmisten ja asiakassuhteiden johtamisesta.



Kuvio 2. Mukailten SSO:n esimiehen tehtävänkuvasta (liite 1)

Johtaminen on ennen kaikkea ihmisistä huolehtimista ja vuorovaikutukseen keskittymistä. (Stern & Cooper 2018, 148.) Kaupan lähiesimiehen tärkeimmät tehtävät eivät olennaisesti eroa muiden toimialojen esimiehen tehtävistä. Työtehtävien koordinointi, vastuu toiminnan

kannattavuudesta ja työntekijöiden hyvinvoinnin varmistaminen sisältyvät myös kaupan lähiesimiehen tehtäviin. (Saarinen & Kilpinen 2016, 203.) Samankaltaiseen esimiestyöhön toimialasta riippumatta viittaa myös Forslund (2013, 270) sekä lisää, että toimialasta riippumatta esimiehellä on oltava erinomaiset suulliset ja kirjalliset taidot, organisointikyky ja esiintymistaidot.

2.2 Tukitoiminnot esimiehen apuna

Hyvä organisaatio tukee esimiestä tämän tehtävän hoitamisessa. Liiketoiminnan osalta ylempi johto ohjaa esimiestyötä strategian mukaisesti. (Ahlroth & Havunen 2015, 109.) Lisäksi esimiehen johtamistyön apuna ovat toimiva henkilöstöpalvelut ja työterveyshuolto. Tukitoimintojen koko ja toiminnot vaihtelevat yrityksittäin. Tukitoimintojen tehtävänä on tukea esimiestä saavuttamaan liiketaloudelliset tavoitteet ja auttaa esimiestä onnistumaan henkilöstötyössä. Näiden lisäksi tukitoimintojen tärkeänä tehtävänä on huolehtia esimiehen ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä. SSO:n nykyiset tukitoiminnot lueteltuina ovat: Henkilöstöpalvelut, talouspalvelut, kiinteistöpalvelut, ICT, viestintä ja asiakasomistaja- ja S-pankkipalvelut.

Tukitoimintojen keskittämisen etuja yritykselle ovat kustannussäästöt ja yhtenäiset ohjeistukset. Yhtenäisillä ohjeilla ja toimintatavoilla tuetaan välillisesti yrityksen tuottavuuden kasvua ja työhyvinvointia. Tukitoimintojen tuottamia palveluita voidaan mitata myös suoraan, mikä onkin tärkeää, sillä tuotettujen palveluiden laatua ei voida parantaa, ellei niitä ensin mitata jollain tavalla (Phillips, Pulliam Phillips & Smith 2016, 6.)

Henkilöstöpalvelut

Keskitetty työvuorosuunnittelu ja keskitetty HR ovat SSO:n tukitoimintoja ja muodostavat osan Henkilöstöpalvelut- tiimiä. Henkilöstöpalvelut- tiimiin kuuluvat SSO:lla myös työsuojeluvaltuutettu, hänen varavaltuutettunsa, luottamusmies ja työsuojelupäällikkö.

Keskitetty työvuorosuunnittelu on esimiehen tukena huolehtimassa resurssien tehokkaasta käytöstä. Esimies tekee työvuorojen runkolistan, jossa määritellään resurssitarpeet liiketoiminnan näkökulmasta. Työvuorosuunnittelu vastaa siitä, että työvuorolista noudattaa työehtosopimuksia ja lakeja.

Osaamisen kehittämisen koulutukset suunnitellaan Henkilöstöpalveluissa. Samainen Henkilöstöpalvelut tuottaa HR-asioiden ohjeistukset ja vaadittavat lomakkeet esimiehille. Ohjeistukset ja tarvittavat lomakkeet löytyvät tallennustilasta, jonka nimi on Sintra. Näitä tietoja päivittää Henkilöstöpalvelut.

Kun pohditaan työn ja työkyvyn välistä yhteyttä, on otettava huomioon myös työn muutokset. Työkykyyn vaikuttavien asioiden yhteys liittyy myös työhyvinvointiin. Sekä työkykyä että työhyvinvointia johtaa SSO:lla työsuojelupäällikkö henkilöstöpäällikön ohjauksessa. Työkyvyn ja –hyvinvoinnin tukena on myös työterveyshuolto. Kun työkykyä johdetaan selkeästi ja johdonmukaisesti, voidaan työntekijän hyvinvoinnista huolehtia saumattomasti ja läpinäkyvästi.

Henkilöstöjohtajan esimieskirje ovat tietolähde, jossa keskitytään ajankohtaisiin aiheisiin ja niihin liittyviin ohjeistuksiin. Esimieskirjeen sisältö liittyy hr- asioihin, lainsäädäntöön ja sen soveltamiseen SSO:ssa. Tämä kirje ilmestyy säännöllisesti ja sen sisältö on ajankohtaista. Esimieskirje on sähköisessä muodossa ja se lähetetään kaikille esimiehille. Näin pyritään siihen, että tieto on kaikilla samanaikaisesti ja –sisältöisenä. Esimieskirjeen lisäksi henkilöstöjohtaja pitää aihealueittain vaihtelevia koulutuksia esimiehille.

Osaamisen kehittäminen

Kehittyäkseen esimiehenä on ensin tunnistettava, minkälainen esimies itse on ja verrattava sitä yrityksen esimiehen tehtäväkuvaan. Kun tämä vertailu on tehty, on seuraavaksi pohdittava toimintaympäristöä, jossa toimii esimiehenä. Mikä tai mitkä toimintaympäristön tekijät vaikuttavat siihen, minkälaisia esimiestehtäviä joutuu/pääsee tekemään ja kuinka hyvin niistä suoriutuu? Onko itsellä riittävät valmiudet ja ennen kaikkea halu kehittyä esimiehenä? Esimiehen on hyvä osata arvioida omaa osaamistaan verraten työnantajan tehtäväkuvaan. Jatkuva oppiminen ja siihen positiivisesti suhtautumista odotetaan esimieheltä. Kehittymistä ja siihen paneutumista pidetään arvossa. Usein suosituksena on, että esimiehen kohdalla käytetään henkilökohtaista kehittämisohjelmaa, jonka on tärkeä koostua 70% haastavista tehtävistä, 20% kehittävästä verkostokontakteista ja 10% valmennuksista. (Valpio 2015, 175.)

SSO:n esimiesten osaamiskartoitukset tehtiin ennen esimiesvalmennusten aloitusta vuonna 2015. Tuolloin kartoituksessa esille tulleita kehittämis- ja koulutustarpeita käytettiin apuna esimiesvalmennusten suunnittelussa.

Suunnitelmallinen esimieskoulutus aloitettiin vuonna 2015. Tämä koulutus on nelivaiheinen ja eri vaiheiden pääteemat ovat: Hyvinvointiosaaminen, työturvallisuus, työhyvinvointi ja TES koulutukset. Koulutus on pakollinen kaikille esimiehille, mutta niiden alkaessa vuonna 2015 esimiehiä oli vaikea saada osallistumaan. Kun koulutukset etenivät, niistä tuli aina vain suositumpia esimiesten keskuudessa. Koulutusten saamat arviot esimiehiltä ovat olleet kiitettäviä. Esimiestehtävään liittyvien koulutusten lisäksi esimiehille on annettu yrityksessä käytettävien järjestelmien koulutusta. Kaiken kaikkiaan työsuhteeseen liittyvien lakien tulkinnat ja ohjaukset tulevat henkilöstöjohtajalta. Henkilöstöpalvelun tiimi tukee esimiestä esimiesrooliin kuuluvassa henkilöstötyön toteutuksessa. (Luoma & Viitala 2017, 90.)

2.3 Esimiesrooli

Lähiesimiehen on tärkeä tiedostaa, miksi hän on esimies. Tässä pohdinnassa ei ole oikeita ja vääriä asioita, mutta pohdinta tulisi tehdä ennen esimiestehtävän alkamista ja sen lisäksi sitä tulisi jatkaa esimiehen työuran aikana. Jo rekrytointiprosessin aikana tulisi hakijan kysyä itseltään, olenko valmis johtamaan ihmisiä? (Järvinen 2013, 18.) Esimiestä rekrytoidessa yrityksen pitää tunnistaa tehtävään sopiva hakija. Hakijan on oltava valmis sitoutumaan ja loistamaan tehtävässään. (Bock 2015, 365.) Toisaalta esimiehellä on oltava työn imua, mikä tarkoittaa, että hänellä on oltava innostus ja kiinnostus sekä onnistumisen edellytykset hoitaa tehtävänsä. (Salminen 2014, 64.) Esimiehen itsensä pitää tunnistaa itsensä eri rooleissa. Esimiehellä on oltava tiettyä johtajuutta, mutta hänen on myös tiedettävä omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Stern & Cooper 2018, 165.)

Esimiestehtävään valitulla on organisaation virallinen lupa toimia johtajana (Forslund 2013, 266.), mutta esimies itse määrittää sen, miten hän esimiesroolinsa ottaa. Esimies toimii aina työnantajan edustajana, joten hänen on tunnettava esimiehelle kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Ja tietysti myös työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Esimiehen on osattava toimia henkilökunnan ja työnantajan välissä, mutta niissä rajoissa, jotka organisaatio on hänelle määritellyt (Ahlroth & Havunen 2015, 10; Romppainen & Kallasvuori 2011, 20.) Huolehtiessaan laillisista velvoitteistaan ja yrittäessään täyttää työnantajan odotukset, joutuu esimies välillä hankaliin tilanteisiin. Mutta, kun hänellä on työhön liittyvä lainsäädäntö hallussaan, on tehtävässä onnistuminen tältä osin helpompaa.

Esimiehen tehtävänä on vastata ja määrätä työryhmän ja yksittäisen työntekijän työn johtamisesta, suunnittelusta ja organisoinnista. (Ahlroth & Havunen 2015, 77.) Esimiestyö on vain osa esimiehen työnkuvaa, sillä esimiestyön lisäksi esimiehellä on muitakin vastuita. Hänen tehtäviinsä kuuluvat myös kannattavuuden seuranta, työntekijöiden perehdytys,

työnjohtotehtävä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen (Järvinen 2016, 140.) Näissä onnistuminen vaatii, että esimiehellä on ammattiroolinsa lisäksi sopiva persoona esimiestehtävään. Esimieskokemuksen karttuessa persoona ei ohjaa ammatillista roolia, vaan esimiesrooli vahvistuu. Yhä useammin esimieheltä odotetaan muuntautumiskykyä ja karismaattista johtajuutta (Forslund 2013, 465.) Näihin odotuksiin esimies vastaa roolinsa puitteissa.

Esimiehen on osattava johtaa henkilöstöä, jotta tiimi voi tavoitella ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Kun esimies tietää, mitä häneltä odotetaan, on hänen helpompi ymmärtää oman roolinsa haasteet. Tiimi tarvitsee vetäjän, joka osaa oman työnsä ja samalla arvostaa tiimin jäseniä heidän taidoistaan. Esimiesroolin muodostumiseen vaikuttavat myös työntekijöiden entisten esimiesten tekemiset, yrityskulttuuri ja työntekijöiden odotukset. (Ahlroth & Havunen 2015, 17.)

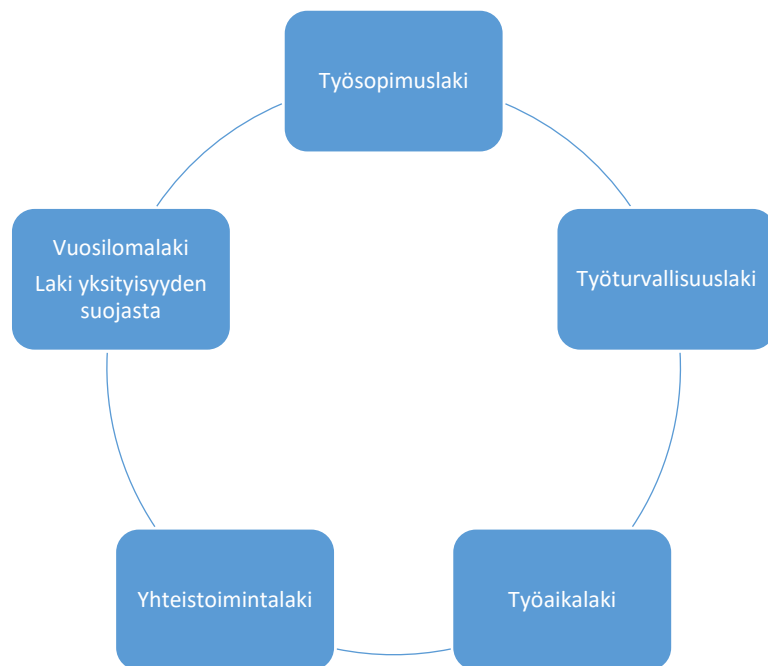
Lähiesimies on johtaja, joka johtaa ihmisiä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 17.) Ihmisten johtaminen on lähiesimiehen tehtävistä yksi muiden tehtävien joukossa. Toisaalta kaikista esimiehen tehtävistä ihmisten kanssa työskentely voi olla vaativin osa-alue, ellei esimiehellä ole vaadittavia sosiaalisia taitoja.

Valpion (2015, 11) mukaan esimies on johtaja, jonka pitää tunnistaa oma roolinsa ja sen lisäksi omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Samaisesta esimiehen hyvästä itsetuntemuksesta ja sen vaikutuksesta johtajaksi kasvamisessa puhutaan Sternin & Cooperin (2018, 107.) kirjassa, jossa ajatus viedään hiukan pidemmälle. Kun johtaja käyttää vahvuuksiaan ja uskaltaa näyttää heikkouksiaan, hänestä tulee todellisempi johtaja tiimilleen. Erityisesti, kun johtaja uskaltaa näyttäytyä samannäköisenä itselleen ja muille, esiintyy hän avoimena ja vilpittömänä. Tämä osoittaa työyhteisölle sen, että johtajaan on helppo luottaa ja ottaa kontaktia. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 148.)

Esimies on aina työnantajan edustaja. Hänen on tunnettava työlainsäädäntö ja yrityksessä käytettävät työehtosopimukset hyvin. Työnantajan edustajan tehtävä on valvoa työnantajan etua, mutta samalla hänen on huolehdittava, että työntekijän oikeudet toteutuvat. Esimiehen tehtävä on työnantajan edustajana käyttää direktio- eli työnjohto-oikeuttaan.

Esimiesroolin tunnistaminen onnistuu, kun esimies tuntee sekä johtajan että työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. (Ahlroth & Havunen 2015, 77.) Näiden tärkeimpien työpaikalla sovellettavien lakien lisäksi pitää tuntea työpaikalla sovellettava työehtosopimus. Esimiehen on osattava pääpiirteittäin työsopimuslaki, joka määrittää työnantajan sekä työntekijän

oikeudet ja velvollisuudet. Työsopimuslain lisäksi työturvallisuus-, työaika-, ja yhteistoimintalain peruseriaatteen tunteminen esimies uskaltaa käyttää työjohto-oikeuttaan, mikä on yksi esimiehenä olemisen ydinasioista. Kuviossa 7 mainituista laista työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) sisältää työnantajan velvoitteen huolehtia työntekijän terveydestä. Työturvallisuuslain 28.pykälä on yksi tärkeimmistä työturvallisuuslain kohdista, sillä se koskee häirintää työpaikalla. Työturvallisuuslain 28.pykälän mukaan työnantajan on osoitettava aktiivisia toimia tilanteeseen puuttumiselle, mikäli työnantajan edustajalla on tietoa häirinnän esiintymisestä.



Kuvio 3. Tärkeimmät lait, jotka esimiehen tulee pääpiirteittäin tuntea

Esimiesrooli on tunnistettava, jotta pystyy ohjaamaan työryhmäänsä kohti asetettuja tavoitteita. Esimiehen tärkeä tehtävä on ymmärtää, miten osaa kertoa yrityksen strategian tiimilleen. Tai ehkä vieläkin tarkemmin sanottuna, esimiehen pitää osata kertoa strategian suuntaviivat niin, että niiden vaikuttavuus avautuu tiimille helposti. Strategia pitää sisällään johtoryhmältä saadut suuntaviivat ja tavoitteet toiminnalle (Linjassa 2018).

Haastatteluiden perusteella Sale päälliköillä oli tunne, että he eivät työaikana ehdi hoitaa yrityksen vaatimia esimiestehtäviä. Tämä johtuu siitä, että yksiköiden tehokkuusvaatimukset ovat hyvin tiukat, ja esimiesten on itse osallistuttava suorittamaan työhön, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Toisaalta haastatellut Sale päälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että vaikka he tekivät töitä työryhmänsä rinnalla kuormia purkaen ja asiakkaita palvellen, niin tilanteen vaatiessa kenelläkään työryhmässä ei ollut epäselvää, kuka johtaa joukkoa.

Kun esimiehellä ja työryhmällä on yhteinen ymmärrys esimiehen roolista ja hänen tehtävistään, jää esimiehen tehtäväksi huolehtia, että hän on roolinsa mittainen.

Esimies suoriutuu työntekijätehtävistä ja esimiesvastuista, koska esimieheksi valikoituvat sitoutuneet ja erittäin vastuulliset henkilöt. Tältä osin voi sanoa, että SSO:lla on esimiesrekrytoinneissa onnistuttu. Haastatellut esimiehet totesivat kaikki, että jos he eivät olisi SSO:lla esimiestehtävissä, he olisivat sitä varmasti toisessa yrityksessä.

Esimiesrooli Sale päällikön näkökulmasta

Kaupan esimiehen johdettavana on työyhteisö, joka koostuu vakituisista ja määräaikaista työntekijöistä, jotka useimmiten tekevät osa-aikaista työtä. Näiden lisäksi työpis-teissä käytetään paljon vuokratyövoimaa, koska myymälän henkilökuntamäärä on laskettu tarkasti, eikä poikkeustilanteissa, kuten sairaustapauksissa, omaa henkilökuntaa ole riittävästi sijaistamaan poissaolevia. Kaupan koko työyhteisö on siis harvoin yhtä aikaa paikalla, jolloin esimiehen vuorovaikutus- ja tiimihengenluontitaidot korostuvat. (Andersson 2013, 159.) Kaupan esimiesrooliin vaikuttaa erityisesti se, että esimies työskentelee työntekijöiden rinnalla tehden samoja tehtäviä. (Andersson, Kazemi, Tengblad & Wickelgren 2013, 43.) Työskentely työntekijöiden rinnalla samoissa tehtävissä mahdollistaa sen, että esimies voi muodostaa kuvan työntekijöiden osaamistasosta ja mahdollisista kehityskoh-teista. (Saarinen & Kilpinen 2016, 206.)

Kaupan lähiesimiehen rooli korostuu, kun myymälän kiiretilanteissa esimies pystyy johtamistaidollaan ja haastavasta tilanteesta huolimatta luomaan positiivisen ilmapiirin myymälään. Tällä on vaikutusta sekä henkilöstöön että asiakkaisiin. (Saarinen & Kilpinen 2016, 204 – 205.)

Vuoden 2017 viimeisen päivän henkilöstöraportin mukaan Suur-Seudun Osuuskaupassa oli 17 Sale-markettia ja SSO:n 60 esimiehestä työskenteli Sale päällikköinä 17 kpl eli 28%. Sale päälliköiden alaisina oli yhteensä 132 työntekijää ja yhdessä työyhteisössä työskentelee esimiehen lisäksi 1-7 työntekijää. SSO:n henkilömäärästä (1138 henkilöä) 11,6 % työskenteli Sale-marketeissa.



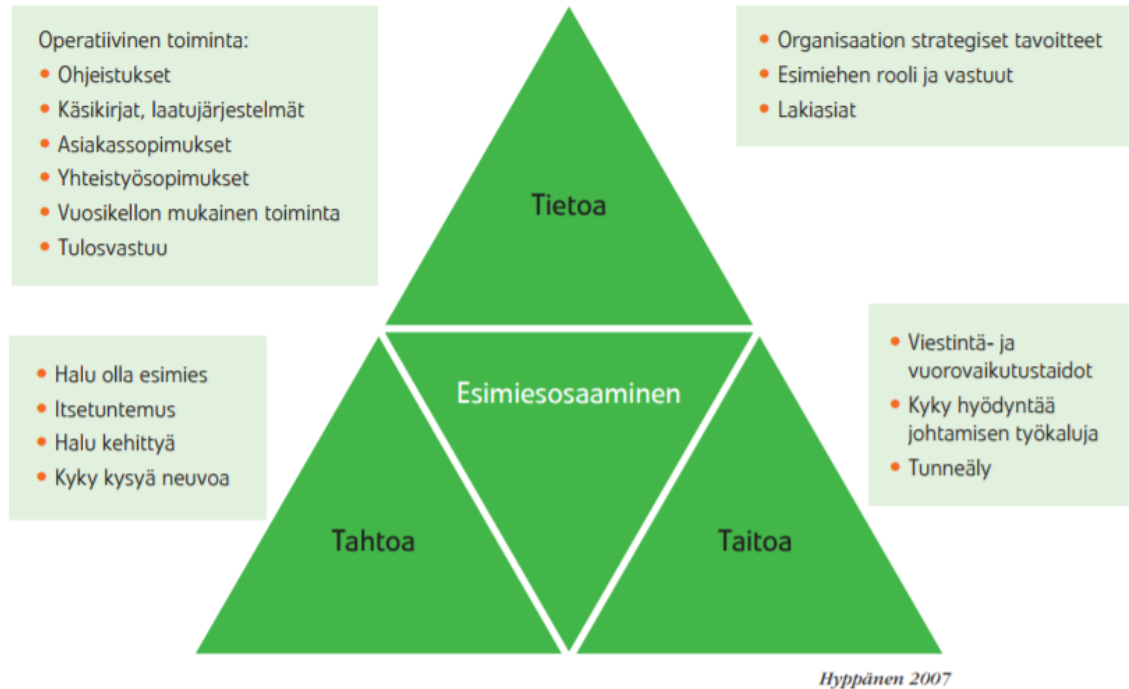
Kuva 1. Lukuja SSO:n Sale-marketien henkilökunnasta (Suur- Seudun Osuuskauppa SSO, 2018a.)

Riippumatta toimipisteen liikevaihdollisesta tai henkilökuntamäärällisestä koosta, Sale päälliköt ovat esimiehiä. Ja näin ollen työnantaja odottaa heidän toimivan kaikissa tilanteissa esimiesroolissa. Pienissä yksiköissä työryhmästä tulee usein tiivis ja henkilösuhteista tulee läheisiä. Sale päällikön olisikin tärkeä muistaa, mikä on esimiehen rooli ja mitä se varsinkaan ei ole. Kun esimies on vakuuttava, vaativa ja hänellä on hyvät työyhteisötaidot, on esimiesrooli helpommin otettavissa.

Johtamiskoulutukset ovat tärkeässä roolissa, kun yritys haluaa tavoitella tasalaatuista esimiestyötä. Johtamiskoulutuksissa keskitytään johtamistaitojen kehittämiseen ja johtamiskoulutus on osa esimieskoulutusta. Tiedon lisäämisen lisäksi esimieskoulutukset antavat esimiehille tilaisuuden verkostoitua yrityksen muiden esimiesten kanssa. Kun esimiehet jakavat kokemuksiaan muiden kanssa, varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen yrityksen sisällä. Toisaalta koulutukset ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen onnistuvat parhaiten, kun esimies aidosti hakeutuu vaativiin tilanteisiin. Näin tehden esimies on riittävän vaativa itselleen, mikä auttaa häntä kehittymään tehtävässään (Tinline & Cooper 2016, 164.)

Esimiesosaaminen on tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmä, joista muodostuu esimiesosaamisen kokonaisuus. Yrityksen ylin johto vastaa siitä, että yrityksen esimiesten perehdytys on kokonaisuus, esimiesosaamisen kokonaisuus (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Esimiesosaamisen kokonaisuus



Kuva 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus (TTK 2018,4)

Esimiehen, keski johdon, perehdytykseen panostaminen on erittäin tärkeää, koska keski johdon on oltava ammattitaitoinen. Keski johdon ammattitaidolla pidetään huolta, että suoriutuvuus sitoutuu yrityksen strategian suorittamiseen. (Tinline & Cooper 2016, 181.)

2.4 Ominaisuudet, jotka lähiesimies tarvitsee onnistuakseen tehtävässään

Esimiehen persoonallisuuden piirteet ovat tärkeimpiä vaikuttavia tekijöitä siihen, miten henkilö suoriutuu ja onnistuu esimiehenä. Henkilön, joka haluaa olla johtaja, on oltava valmis käyttämään tehtävän mukana tullutta valtaa työryhmänsä parhaaksi. (Järvinen 2016, 13.) Johtajalla on siis oltava halu johtaa. Esimiehen on tiedettävä omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa voidakseen parantaa johtajalta vaadittavia ominaisuuksia.



Kuvio 4. Esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia

Esimiehen on oltava kehityshaluinen, rohkeasti uuteen tarttuva, innostuva, nöyrä ja hänellä tulee olla riittävän vahva persoona johtamistehtävään. Yksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista kokemuksen ja koulutuksen lisäksi on taito luopua vanhasta. Asenne vie esimiestä pitkälle, ja uuden suunnan etsiminen yhdessä tiimin kanssa johtaa hyvään lopputulokseen. Esimiestyöhön käytettävissä oleva aika on rajallinen, mutta omalla asenteella ja viitseliäisyydellä esimies onnistuu jakamaan aikansa oikein ja suoriutumaan haastavasta tehtävästään. (Rötkin 2015, 201.)

Vaikka esimiehen tärkeimmät työnjohto-oikeudet perusteet on määritetty työsopimuslaissa (26.1.2001/55), esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia voisi myös miettiä siitä näkökulmasta, minkälaista esimiehen työ käytännössä on. Kuten Forslund (2013, 270) kuvailee esimiehen työtä seuraavasti: esimiehen työ on vaihtelevaa ja pirstaleista, nopeatempoista ja kokonaisvaltaista ja siinä on aina enemmän kehitettäviä asioita ja vähemmän aikaa toteuttaa. Näistä näkökulmista esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia voisi listata seuraavasti: kokonaisuuksien ymmärtäjä, pienten asioiden hallitsija, paineensietokykyinen, keskeneräisyyden sietäminen, prisointitaito ja viimeisenä muttei vähäisimpänä valikoiva unohtaminen. Taito osata unohtaa epäonnistumiset ja epäolennaiset asiat pitäisi olla esimieheltä vaadittavien asioiden listalla.

Esimiehellä on erilaisia rooleja, joihin hänen on osattava astua aina tilanteen vaatiessa. (Forslund 2013, 274.) Rooleja on monenlaisia, sillä esimiehen on oltava taitava johtaja, verkostoituja ja ongelmanratkaisija. Lisäksi hänen täytyy osata valvoa ja tukea sekä toimia tehtävässään yrittäjämäisesti. Kaikkia näitä rooleja yhdistää kuitenkin yksi ominaisuus ylitse muiden: taito olla vuorovaikutustilanteessa luontevasti, empaattisesti ja jämäkästi.

(Valpola 2015, 135.) Esimies joutuu työssään erilaisiin tilanteisiin erilaisten ihmisten kanssa. Tällöin hänen on osattava viestiä asiansa ja mielipiteensä niin, että häntä kuunnellaan. Hyvä esimies osaa vaatia yhteistyötä ja osallistumista työyhteisön jäseniltä. Osallistuessaan toiminnan kehittämiseen, työntekijät sitoutuvat uusiin toimintamalleihin. Esimiehen ei tarvitse itse tehdä kaikkea, vaan hänen on osattava luoda tapa tehdä asioita yhdessä (Valpola 2015, 65, 67; Romppanen & Kallasvuo 2011, 20.)

2.5 Lähiesimiehen osaamisalueet

Lähiesimiehen osaamisalueet tai osaaminen liittyvät esimiehen ammattitaitoon. Osaamisalueet on yrityskohtaisesti jaettu strategian mukaisiin alueisiin. Yksi esimiehen osaamisalue on henkilöstötyö sisältäen rekrytoinnin, henkilöstösijoittelun ja perehdytyksen. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 183) Osaamisalueisiin kuuluu liiketoimintaosaaminen, mikä voi koostua tavoiteasetannasta ja tulosseurannasta. Tärkeä osa esimiehen osaamisaluetta on itsensä ja tiimin kehittäminen. Työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvät asiat muodostavat vielä yhden osaamisalueen. Osaamisen synonyymi on ammattitaito. (Helakorpi 2009, 3.) Lähiesimiehen osaamisalueiden hallinnassa auttavat organisaatiossa järjestettävät perehdytys ja koulutukset. Perehdytyksessä esimies saa tarvittavat tiedot toimiakseen esimiehenä. Tämän lisäksi esimiehen tulee kehittää omaa osaamistaan aktiivisesti. Omaa osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 26.) Vaikka ammatillisesta koulutuksesta on hyötyä itsensä kehittämisessä, tuo jokapäiväisessä työssä opittu toimintatapa tai asia esimiehelle varmuutta.

SSO:n lähiesimiehen osaamisalueet on määritelty tehtäväkuvassa. Osaamisalueita ja osaamisia pohditaan samalla, kun yrityksen strategiaa tarkastellaan ja päivitetään. Yrityksen strategisia ydinosaamisia on mietittävä huolellisesti ja niihin on panostettava, jotta toivottu kilpailuetu säilyy tai kasvaa. Esimiesten kehittäminen on toimeksiantajayrityksessä valittu yhdeksi strategiseksi alueeksi. Kun yritys huolehtii ydinosaamisen kehittämisestä, se pitää samalla huolta, että sen strategisesti merkittävät osaamisalueet kehittyvät. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys huolehtii asioista, joissa se on päättänyt olla huomattavasti parempi kuin kilpailijansa.

2.6 Sale päällikkö ja HR- asiat

Sale päällikön tehtäväkuvassa (liite 1) on listattuna ne tehtävät ja osaamiset, joita häneltä esimiehenä odotetaan. Vähittäiskaupan alalla asiakaspalvelu ja siinä onnistuminen ovat avaintekijöitä menestykseen. Asiakaspalvelun tuottamiseen tarvitaan ihmisiä ja asiakaspalvelijoiden esimiehiksi tarvitaan taitavia ihmisten johtajia.

Henkilöstön johtamisen osaaminen ja taitavuus siinä ovat esimieheltä vaadittavia osaamisia. Sale päällikön HR - asiat ovat samanlaisia kuin yrityksen muidenkin esimiesten. Erona isompiin yksiköihin on se, että Sale päällikön tiimit ovat yrityksen pienimpiä, joten oletettavasti myös HR- asioita tulee harvemmin esimiehen käsiteltäväksi. Siitäkin huolimatta ne on osattava hoitaa aina ammattitaitoisesti ja lakeja ja työehtosopimusta noudattaen.

Niin Sale päällikön kuin minkä muun esimiehen tahansa on tiedettävä, mitä hänen on tiedettävä. Hänen ei tarvitse itse osata kaikkea, mutta esimiehen on oltava riittävän älykäs ja utelias perehtymään hänelle uusiin asioihin, kuten HR- asioihin. (Valpola 2015, 117.) Esimies voi aina tarkistaa tosiasiat, mutta hänellä on oltava kokonaisuuden hahmotustaito ja riittävästi tunneälyä voidakseen vastata henkilökuntansa tarpeisiin.

Esimiehen työhön kuuluu aina henkilöstöasioiden hoitamista. Kun henkilöstöä johdetaan hyvin, se vaikuttaa sekä tuloksellisuuteen että henkilöstön hyvinvointiin. Esimiehen henkilöstöasioihin kuuluvat rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen ja suorituksen johtaminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Näitä kaikkia asioita yhdistää työsuhdejuridiikka ja sen osaaminen. HR – asioiden tuntemus perustuu koulutukseen ja perehdytykseen. Rohkeus toimia vaativissa tilanteissa syntyy ajan kanssa. Kun esimies tuntee tiimensä jäsenet, hänen on helpompi havaita poikkeamat työilmapiirissä ja huomata esimerkiksi alisuoriutuminen tai motivaation väheneminen työyhteisössä. Oli kyse varoituksen antamisesta, työkyvyn puheeksiotosta tai kannustamisesta, hyvä esimies osaa käyttää tilanteiden hoitamisessa apunaan oppimiaan taitoja. Esimiehen on luotettava vuorovaikutustaitoihinsa ja toimittava ammattiroolinsa mukaisesti (Järvinen 2016, 140.)

3 Perehdytys esimiesroolia tukemassa

Osaamista ja kehittymistä tulee johtaa. Menestyvällä yrityksellä on määritelty strateginen osaaminen, jota myös kehitetään. Yritys voi strategisella osaamisellaan menestyä tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Strategisen osaamisen johtamisen merkittävä osa-alue on perehdytys. Menestyvä yritys huolehtii, että sen "sijoitus" eli henkilöstö ja erityisesti esimiehet saadaan osaksi tuottavaa yritystä mahdollisimman nopeasti. Työsopimus- ja työturvallisuuslaki velvoittavat perehdytykseen. Näiden lakien sisältö määrittää työnantajan veloitteen pitää huolta työntekijästä. (Aarnikoivu 2013, 69.) Huolenpito tarkoittaa työntekijän ohjausta ja perehdytystä itse työhön ja työympäristöön. Perehdytyksen tavoitteena on uuden työntekijän valmiuksien parantaminen, jotta hän voi menestyä tehtävässään. Toisaalta perehdytysprosessi ei koske ainoastaan uutta työntekijää, vaan myös hänen esimiestään ja työyhteisöä. (Hyppänen 2013, 217.) Perehdytysprosessin edetessä uuden työntekijän olemassa olevaa osaamista ja kokemuksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Kun tällainen osa lisätään perehdytysprosessiin, uusi työntekijä kokee itsensä tärkeäksi. (Aarnikoivu 2013, 71; Hyppänen 2013, 221.) Perehdytyksen sisällön olennainen osa edellä mainittujen lisäksi ovat yrityksen toiminta-ajatuksen, arvojen, vision sekä strategian esittely.

Jo esimiestä rekrytoidessa keskustellaan haettavan tehtävän kuvauksesta, tehtävän mukanaan tuomista vastuista ja niistä ominaisuuksista, joita hakijalla on oltava onnistuakseen tehtävässä. Esimiehen tehtäväkuva on mukana myös perehdytyksessä. Tehtävän kuvassa on kerrottu esimiehen tehtävät, esimiehen vastuut ja velvollisuudet. Tehtävänkuva luo perustan esimiehen työlle. Tehtävänkuvan mukaiset velvoitteet käydään perehdytyksessä huolellisesti läpi. Perehdytyksen lisäksi olisi tärkeää, että jokaisella esimiehellä on henkilökohtainen kehittämis- ja urasuunnitelma. (Valpio 2015, 180.) Esimiehen perehdytys ei pääty työsuhteen alussa annettavaan monipuoliseen perehdytykseen, vaan sen tulee olla jatkuvaa ja esimiestä motivoivaa. Monien yritysten ongelma on se, että esimiehelle ei tarjota mahdollisuutta kehittymiseen. Yrityksen on pidettävä huolta siitä, että esimiehellä on riittävän paljon haasteita, jotta ei tulla tilanteeseen, jolloin esimies kyllästyy tai tekee vain häneltä vaadittavat tehtävät. (Salminen 2014, 217.) Tällöin kehittymisen vauhti voi hiipua tai loppua kokonaan, jolloin pahimmassa tapauksessa organisaation suorituskyky kärsii. Esimies vastaa tuottamansa esimiespalvelun laadusta (Rötkin 2015, 85.), mutta perehdytys auttaa esimiestä onnistumaan tehtävässään.

3.1 Esimiehen perehdytysprosessi Suur- Seudun Osuuskauppa SSO:ssa

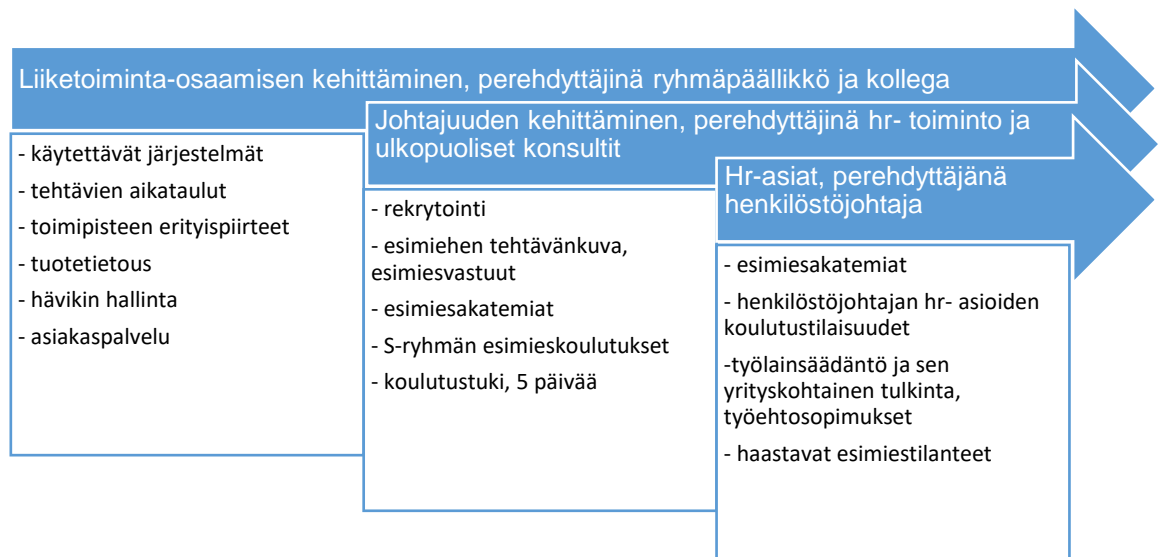
Esimiehet ovat yrityksen keskijohtoa ja heidän perehdytyksensä onnistuminen on tärkeää tehokkuuden ja liiketoiminnan tuottavuuden kannalta. Perehdytyksen merkitys laadukkaaseen oppimiseen on mitattavissa tehtyihin virheisiin. (Phillips, Pulliam Phillips & Smith.2016, 254.) Kun esimies on perehdytyksen aikana keskittyneimmillään ja kehityskykyisin, hän on myös innokas, ja tämä innokkuus on osattava hyödyntää yrityksen käytössä. Uudessa tehtävässä esimies näyttää 100 ensimmäisen päivän aikana, mihin hän pystyy. (Stern & Cooper 2018, 62; Haapalainen 2007, 23.) Jotta esimies voi onnistua 100 ensimmäisen päivän aikana ja sen jälkeenkin, perehdytyksen on oltava riittävä sisällöltään ja kestoaltaan.

Esimiesten perehdytysprosessi on kuvattu SSO:lla. Kuvauksen perusteella perehdytysprosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa. Työpaikkahaastattelussa haastateltavalle kerrotaan SSO:sta yleisiä asioita kuten toimialaan ja toiminta-alueeseen liittyviä tosiasioita. Lisäksi haastattelussa käydään huolellisesti läpi haettavan tehtävän tehtäväkuva.

Valinnan jälkeen esimiehen perehdytys alkaa liiketoiminta- osaamisen perehtymisellä. Riippuen esimiehen aikaisemmista työtehtävistä, työuran pituudesta ja koulutustaustasta prosessi jatkuu koko perehdytyksen ajan. Seuraavaksi perehdytyksessä keskitytään johtajuuden kehittämiseen liiketoiminta- osaamisen lisäksi. Kun näitä osa- alueita on opetettu esimiehelle yrityksen määrittelemien vaatimusten mukaisesti, esimiehen perehdytys jatkuu hr- asioiden perehdytyksellä (liite 1).

SSO:lla esimiehen perehdytysprosessia ei ole eriytetty työntekijöiden perehdytysprosessista. Opinnäytetyössä pohditaan, miten tärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuudelle on, että esimiesten perehdytysprosessi vastaa tehtävän vaativuutta. Perehdytysprosessi olisi siis hyvä mallintaa ja prosessiin liittyvä dokumentointi siinä mukana. Nykyiseen perehdytysprosessin kehittämiseen palataan pohdinta- ja kehitysehdotus- osioissa.

Esimiehen perehdytys koostuu liiketoimintaa ohjaavien tekijöiden kokonaisuuksista sekä henkilöstöasioiden perehdytyksestä. Liiketoimintakokonaisuuden perehdyttää esimiehen esimies eli ryhmäpäällikkö ja kollegat. Henkilöstöasioiden perehdytys tapahtuu sisäisen tukitoiminnon, keskitetyn Henkilöstöpalveluiden tuottamana.



Kuvio 5. Mukailleen esimiehen perehdytys SSO:ssa (liite 2)

Jotta perehdytysprosessi olisi onnistunut sitä on voitava seurata, jotta varmistutaan, että kaikki yrityksen perehdytykseen kuuluvaksi määritellyt osa- alueet on käyty esimiehen kanssa läpi. Tähän vaiheeseen työvälineeksi tarvitaan perehdytyskortti, joka on listaus määritellyistä opetettavista osa- alueista ja niihin kuuluvista tehtävistä. Esimiehen HR-asioiden perehdytyksessä on tärkeää tiedostaa, minkä kokoisen yksikön esimies on ottanut vastuulleen. Koko tässä yhteydessä tarkoittaa henkilöstömäärää. Kun esimiehellä on johdettavanaan henkilöstömäärältään pieni yksikkö, tulee joitakin HR- asioita esimiehen käsiteltäväksi erittäin harvoin.

3.2 Perehdytyskortti ja sen rooli esimiehen perehdytyksessä

Perehdytyskortti tai voisiko nimi olla jotain muuta? Esimiesuran alussa kyse olisi perehdytyskortista, mutta työuran aikana kyse olisi työkortista, jossa olisi sekä tiimin ohjaamiseen, liiketoimintaan liittyvät ja hr- asioiden käsittelyn tueksi runko tehtävistä, jotka työnantaja odottaa esimiehen hoitavan. Laitetaanko tähän, mitä kaikkia osa- alueita perehdytyskortti pitää sisällään?

Esimiehen perehdytyskortin tarkoituksena on yhtenäistää ja tukea esimiesten perehdytystä ja toisaalta edistää esimiesten oppimista. Perehdytyskortin tehtävä on tukea ja tehostaa oppimista sekä lisäksi helpottaa asioiden muistamista. Taatakseen sen, että työntekijä kehittyy ja sitoutuu yritykseen, on yrityksen huolehdittava siitä, että yrityksen esimies

on moniosaaja, joka haluaa itsekin kehittyä jatkuvasti taitavammaksi. (Schmidt Thurow & Ås Fritz 2011, 70.)

3.3 HR- asiat esimiehen perehdytyskortin liitteenä

HR-asioiden perehdytyksen avulla esimies oppii tuntemaan ja tunnistamaan työntekijöihin liittyviä asioita, jotka ovat lakien ja noudatettavan työehtosopimuksen mukaan esimiehen hoidettavina. Perehdytys liittyy esimiehen osaamisen kehittämiseen ja sen laadukas toteuttaminen osoittaa esimiehelle, että hänen työnantajansa on sitoutunut esimieheen ja hänen kehittämiseensä. (Phillips ym. 2016, 254.)

HR- asiat on perehdytyskortissa jaoteltu samalla tavalla kuin henkilöstön perehdytyskortin osa- alueet. HR- asiat on merkitty perehdytyskorttiin aihealueittain ja aihealueen viimeisenä on aina esimiehen itsearviointi asioiden osaamisesta. Työyhteisössä jokaisella on oikeus saada henkilökohtaista palautetta. Tämän palautteen pohjaksi esimies arvioi ensin oman osaamisen tasonsa ja keskustelee siitä sitten oman esimiehensä kanssa. Keskustelun jälkeen esimies saa omiin kehittymisalueisiinsa tukea ja opastusta joko omalta esimieheltään tai Henkilöstöpalveluiden tukitoiminnoilta.

Perehdytyksen vaikuttavuutta voidaan mitata, sillä HR- asiat ovat niin lähellä päivittäistä tekemistä. HR- asioiden sujuva hoitaminen tuottaa esimiehelle hyvää palautetta ja antaa työntekijälle kuvan luotettavasta esimiehestä. Nämä molemmat vaikuttavat positiivisesti työnantajakuvaan ja edesauttavat työntekijän sitoutumista työnantajaan.

4 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön prosessi alkoi lokakuussa 2017, jolloin haastattelin SSO:n henkilöstöjohtajaa ja työn idea alkoi hahmottua. SSO:n Sale päälliköiden haastattelut alkoivat samaan aikaan sekä tietoperustaan tutustuminen. Opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi, kun tietoperustaan tutustuminen ja esimiesten haastattelut antoivat lisätietoa kirjoittamisen pohjaksi. Produktin suunnittelu ja valmistelu olivat seuraavana vuorossa. Koko kirjoittamisen ajan tutustuin tietoperustaan. Ryhmäpäällikön haastattelun jälkeen sain lisää tietoa erityisesti opinnäytetyön kehitysehdotuksia varten. Kun produkti oli valmis, opinnäytetyö oli jo viimeistelyvaiheessa.

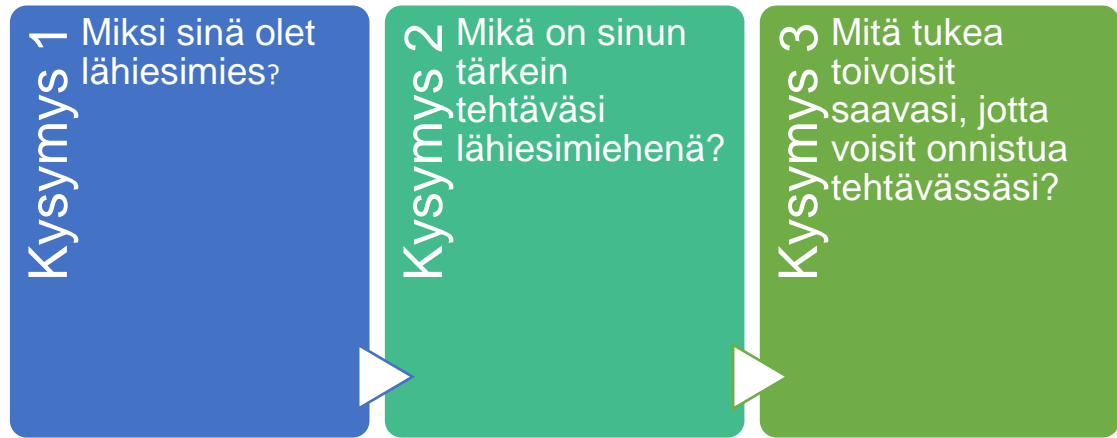
4.1 Tiedonkeruun työkaluna esimiesten haastattelut

Pohdinnan tueksi opinnäytetyössä käytettiin yrityksen pienimpien yksiköiden esimiesten, Sale päälliköiden haastatteluja, joissa vastausten oli tarkoitus tuottaa tietoa esimiesten omista arvioista liittyen lähiesimiehen henkilöstöasioiden osaamiseen. Tämän lisäksi yrityksen henkilöstöjohtajan haastattelu tuotti rajauksen sille, mitä henkilöstöasioita yritys odottaa lähiesimiehen osaavan. Edellä mainittujen haastatteluiden lisäksi Sale päällikön esimies, ryhmäpäällikkö, kertoi, miten hän oli mukana Sale päällikön perehdytyksessä ja mitä odotuksia hänellä oli omalta alaiseltaan. Haastatteluiden vastauksista käytettiin opinnäytetyöhön HR- asioihin liittyneet huomiot. Muut haastatteluissa esille tulleet asiat vietään organisaatiossa eteenpäin, mutta niihin ei opinnäytetyössä oteta kantaa. Opinnäytetyössä ei suunnitella tarkemmin myöskään perehdytysprosessia ja sen läpiviemistä.

SSO:n henkilöstöjohtaja haastateltiin ensimmäisenä, jotta opinnäytetyö ja sen tuotos pohjautuvat yrityksen strategiaan visioon. Henkilöstöjohtajan haastattelu oli avoin haastattelu.

Haastateltavilta esimiehiltä kerättiin taustatietona, kuinka kauan he ovat toimineet esimiehenä, montako alaista heillä on ja kuinka kauan he ovat työskennelleet yrityksessä. Opinnäytetyötä varten haastattelut esimiehet ja heidän esimiehensä työskentelevät marketaukapan toimialalla.

Empiirisen osuuden aineiston keräys toteutettiin haastatteluina, joissa esimiehille esitettiin 3 valmisteltua kysymystä, jonka jälkeen haastattelut jatkuivat avoimina haastatteluina.

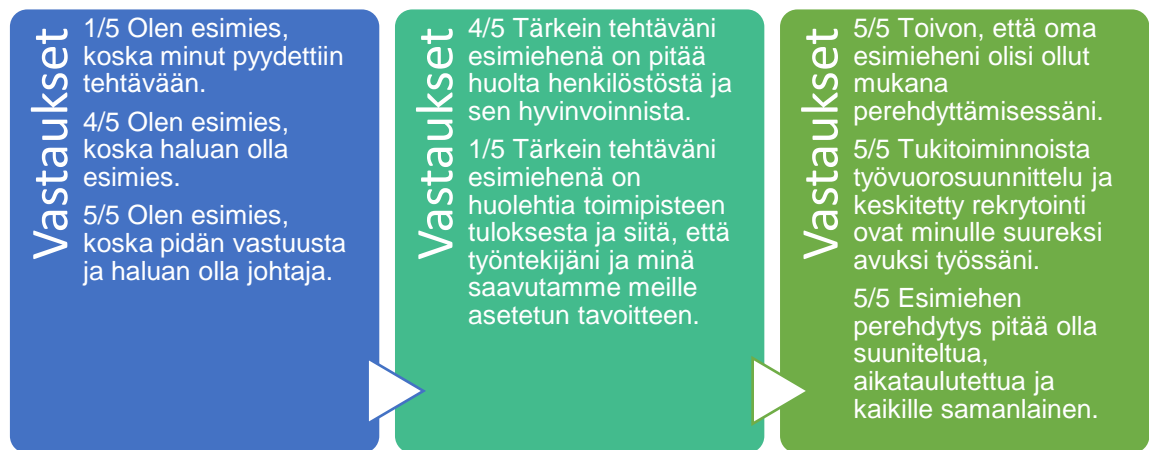


Kuvio 6. Sale-marketpäälliköiden haastatteluiden valmistellut kysymykset

Haastatteluiden perusteella tehdyt havainnot lähiesimiehen roolista ja sen tunnistamisesta ja esimiestyötaidoista otettiin huomioon, kun suunniteltiin lopputuotosta eli hr- asioiden perehdytyskorttia. Opinnäytetyössä esimiesroolia pohditaan pienimpien tulosyksiköiden esimiesten näkökulmasta, koska erittäin merkittävä osuus näiden esimiesten työajasta kuluu suorittamaan työhön. Työnantaja olettaa, että esimies osaa hoitaa HR - asiat mallikkaasti työnantajan ja lainsäädännön määrittämissä raameissa.

Haastattelut tehtiin aikavälillä 30.10.2017 – 1.2.2018. Opinnäytetyötä varten haastattelin 5 Sale-päällikköä, joka vastaa 30% SSO:n Sale- päälliköistä, ja 1 ryhmäpäällikköä sekä henkilöstöjohtajaa.

Sale-päälliköiden haastattelut tehtiin lähiesimiesten työpaikoilla. Haastatteluissa kysyttiin lähiesimiehiltä 3 valmisteltua kysymystä ja loppuhaastattelu oli avointa keskustelua. Avoin keskustelun aikana haastatteli ohjasi haastateltavaa pohtimaan esimiesrooliaan ja sitä, millä keinoin päällikkö oli sen osannut ottaa. Haastattelijan tehtävä oli kirjata esimiesten vastaukset 3 valmisteltuun kysymykseen ja sen lisäksi käyttää esimiesten ajatuksia roolin haltuunotosta opinnäytetyön pohdinta- osuudessa sekä mahdollisesti hr- asioiden liitteessä perehdytyskorttiin.



Kuvio 7. Sale päälliköiden vastauksia 3 valmisteltuun kysymykseen

4.2 Henkilöstöjohtajan ja ryhmäpäällikön haastattelut

Yrityksen johtamiskulttuuri määrittyy sen vision ja strategian mukaisesti. Johtamiskulttuuriin vaikuttavat myös yrityksen historia ja ajan mukanaan tuomat toimintatavat. Yrityksen suunnan määrittämää strategiaa uudistettaessa voidaan johtamiskulttuurille antaa tarvittaessa uudet suuntaviivat.

Henkilöstöjohtajan haastattelu tehtiin avoimena haastatteluna lokakuussa 2017. SSO:n henkilöstöjohtaja rajasi haastattelussaan, että opinnäytetyössä pohditaan, miten Sale päälliköt itse kokevat löytävänsä esimiesroolinsa ja miten he kuvailevat omaa HR- asioiden osaamistaan. Haastatteluissa esille tulleiden pohdintojen ja tietojen avulla opinnäytetyön tuotoksena on HR-asioiden perehdytyskortti, joka on liite esimiehen perehdytyskorttiin. Liite koostuu HR- asioista, jotka työnantaja odottaa esimiesten osaavan hoitaa. Henkilöstöjohtajan haastattelulla haluttiin varmistaa, että perehdytyskortin liitteen sisältö on yrityksen strategian ja vision mukainen. Ryhmäpäällikön haastattelu tehtiin avoimena haastatteluna tammikuussa 2018.

Hyvässä johtamisketjussa huolehditaan, että asiat käsitellään aina oikealla johtajatasolla. Jos yrityksen johtamiskulttuuri on sellainen, että asioista päätetään tai niitä viedään ylemmälle tasolle ohi lähiesimiehen, murennetaan lähiesimiehen auktoriteettia. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 113.) Siksi on erittäin tärkeää, että sekä esimiehet että työntekijät ovat tietoisia yrityksen johtamiskulttuurista ja sen toteutumisesta arjessa. SSO:n strategisia kehittämisaikavälit ovat asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen, kustannustehokkuus, henkilöstön hyvinvointi ja motivointi ja johtamiskyvykkyyden parantaminen.

SSO on osa S-ryhmää, jolloin myös osuuskaupan oma strategia pohjaa S-ryhmän strategiaan. SSO:n johtoryhmä toteuttaa osuuskaupan strategiaa ja se vastaa käytännön liiketoiminnasta (SSO 2018a) Jotta S-ryhmän kunnianhimoista strategiaa voidaan toteuttaa, tarvitaan siihen hyvää esimiestyötä ja johtamista. Kun johtamistapaa ja -kulttuuria kehitetään, tarvitaan pohjaksi yhteinen linjaus siitä, mikä on s-ryhmäläistä hyvää johtamista. Linjaus antaa suunnan jokaiselle esimiesasemassa olevalle eli mitä on omassa toiminnassa kehitettävä, jotta johtaminen on hyvää? Yhteneväisyys johtamisessa on tärkeää myös työnantajamielikuvan kannalta (SSO 2018b) Yhteneväisyys johtamisessa S-ryhmässä on luettavissa yhteisesti määritellyissä Johtamislupauksissa.



Kuva 4. Johtamislupaukset (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO 2018b)

Yrityksen johtamiskulttuuri peilaa yrityskulttuuria. Yrityskulttuuri koostuu normeista, arvoista ja kirjoittamattomista toimintatavoista (Armstrong 2014, 32.) Yrityskulttuuri on moninainen käsite. Yrityskulttuuri on tapa toimia yrityksen tavoitteita kohti. Tämä kulttuuri on rakentunut ajan kuluessa, mutta se muuttuu vision ja strategian päivitysten mukana. (Forslund 2013, 130.) Esimiehen johtamistyyli on henkilökohtainen tapa toteuttaa esimiestyötä. Yrityksessä vallitseva johtamiskulttuuri vaikuttaa esimiehen johtamistyylin valintaan. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 113.) Kun oma johtamistyyli sopii hyvin yhteen yrityksen johtamiskulttuurin kanssa, on johtaminenkin helppoa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 120.) Johtamiskulttuuri on osa henkilöstöstrategiaa, joka parhaimmillaan määrittää tavan johtaa. Henkilöstöstrategia antaa suuntaa toiminnalle, jotta työssä viihtyminen ja työhyvinvointi tulevat luonteviksi osiksi johtamista. (Aarnikoivu 2013, 89.)

SSO:n arvoissa näkyy yrityksen visio, mikä on tuottaa voittoa samalla huolehtien henkilökunnasta ja ympäristöstä.



Kuva 5. SSO:n arvot (Suur- Seudun Osuuskauppa 2018c)

SSO:n arvoista etenkin toiminnan uudistamiseen liittyvä vahvistaa sitä näkemystä, että muuttuvassa maailmassa kilpailutilanteessa pärjäävät ne, jotka ovat valmiit kantamaan vastuuta ihmisistä. Uudistaminen tapahtuu ihmiset huomioiden ja heidät kehitykseen mukaan ottaen.

5 Pohdinta

5.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyötä tehdessäni kiinnitin huomiota siihen, että työnantajan odotukset esimiehen osaamisalueista erosivat esimiesten omasta käsityksestä. Esimiehet kokevat osaavansa hoitaa tehtävät, joita heiltä odotetaankin. Työnantaja huolehtii perehdytyksen, henkilöstöjohtajan esimieskirjeiden ja koulutusten avulla velvollisuudestaan huolehtia esimiesten osaamisen kehittämisestä. Työnantajan tavat kehittää esimiesten osaamista tuntuivat haastatteluiden vastausten perusteella esimiesten mielestä osin tarpeettomilta ja ehkä holhoavilta. Toisaalta työnantajan on huolehdittava, että esimiehet noudattavat lakeja ja työehtosopimuksia sekä siitä, että esimiehet ovat ajan tasalla mahdollisista toimintatapojen muutoksista.

Haastatelluilla Sale päälliköillä oli hyvin laaja ymmärrys esimiestehtävistä, vahva usko omaan osaamiseen ja halu kehittyä entistä paremmaksi. Kaikki haastatellut olivat kuitenkin sitä mieltä, että heistä olisi tullut nopeammin tehokkaampia johtajia ja parempia esimiehiä työryhmilleen, jos esimiesperehdytykselle olisi annettu riittävästi aikaa.

Sale päälliköllä on nykyisessä organisaatiossa yksi toimipiste johdettavanaan. Yritys voisi miettiä, olisiko järkevää, että yhden Sale päällikön alaisuudessa olisi useampi toimipiste. Tällaisella toimintamallilla esimiehelle kuuluvat tehtävät täyttäisivät Sale- markettipäällikön työpäivät, ja esimiesroolin löytyminen ja varmistaminen olisivat hallitumpaa. Haastatteluiden perusteella Sale päällikkö koki, ettei pysty tai ehdi tehdä esimiestehtäviä työajallaan, koska suoritettavaan työhön kuluu koko työpäivä. Jos Sale päälliköllä olisi johdettavanaan useampi yksikkö, esimiehen työpäivä täytyisi luontevammin esimiestehtävistä, ja hänestä tulisi ohjaava esimies. Ja tätä myötä myös esimiesrooli olisi helpompi tunnistaa.

Kaiken kaikkiaan Sale päälliköiden haastatteluista jäi sellainen tunne, että heidän työnsä on pieniin asioihin keskittymistä, jotta isommat asiat luistaisivat hyvin ja toimipiste pääsisi asetettuihin tavoitteisiinsa. Toisaalta jäi pohdittamaan, miksi Sale päällikkö keskittyy niin paljon hyllyttämiseen ja hävikin seurantaan, vaikka hänellä olisi esimerkiksi työkyvyn arviointiin tarvittava tilanne toimipisteessään. Kirjoittajan näkökulmasta katsottuna on kyse esimiesroolin ymmärtämisestä tai tässä tapauksessa puutteesta ymmärtää johtamiseen liittyvä rooli (Luoma & Viitala 2017, 83.)

Yrityskulttuurin muutos on tuonut mukanaan sen, että lähiesimiesten suoriutumista HR-asioissa seurataan. Keskitetty Henkilöstöpalvelut henkilöstöjohtajan johdolla huolehtii, että

kehityskeskustelut pidetään ajallaan, kirjalliset varoitukset oikeasti kirjataan, koeaikapurut tehdään oikein ja työyhteisön tyytyväisyyskyselyt puretaan asianmukaisesti. Seuranta on tuonut mukanaan sen, että yhä harvemmin tehtäviä jää tekemättä. Toisaalta se on myös lähentänyt keskitettyjä toimintoja, työvuorosuunnittelua ja hr- toimintoa, liiketoimintaan nähden. Tästä erinomainen esimerkki on esimiesten aktiivinen yhteydenpito keskitettyihin tukitoimintoihin.

Yrityksen strategiassa on yhtenä tärkeänä tekijänä mainittu työkierto- mallin käyttöönotto. Työkiertohan tarkoittaa, että henkilö vaihtaa organisaatiossa tehtävää/toimipistettä sovitusti ajaksi ja palaa kierron lopuksi alkuperäiseen työtehtäväänsä. Varsinaista työkiertoa ei toimeksiantajayrityksessä toteutettu. Toisaalta esimiesten vaihtaessa vapaaehtoisesti toimipisteitä, on vaihdoilla saatu aikaan hyviä tuloksia liittyen toimintamalleihin ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Näin tehdessään he ovat tuoneet uuteen toimipisteeseen mukanaan hyväksi havaitsemiaan työtapoja ja prosesseja. Joskus käy myös niin, että edellisestä toimipisteestä siirtyy esimiehen mukana työntekijä uuteen toimipisteeseen. Työntekijöidenkin on helpompi vaihtaa työyksikköä, kun yksikössä, jonne työntekijä siirtyy, on jo ainakin yksi tuttu työkaveri eli esimies.

Haastatteluiden perusteella Sale päälliköt kaipaavat edelleen perehdytystä, vaikka ovat toimineet jo vuosia esimiestehtävissä. Haastateltava 1 kertoi, että vaikka hän oli jo ollut esimiehenä yli 14 vuotta, hän olisi toimipistettä vaihtaessaan tarvinnut oman esimiehensä tukea. Haastateltava 1 ei tiennyt uutta tehtävää vastaanottaessaan, mitä työnantaja ja hänen esimiehensä häneltä odottivat. Haastateltava 1 totesi, että hän aloitti toimipisteen esimiehenä niillä tiedoilla ja taidoilla, jotka hän oli edellisestä tehtävää suorittaessaan oppinut.

Haastatellut Sale päälliköt ovat tyytyväisiä, että nykyään heilläkin on mahdollisuus saada perehdytystä ja opetusta, vaikka toivovatkin, että se olisi tapahtunut silloin, kun heillä oli siihen suurin tarve eli esimiestehtävän alussa. Tukitoimintojen onnistumista tehtävissään voidaan mitata esimerkiksi sillä, että esimiehet osaavat hyödyntää tukitoimintojen tuottamaa tietoa omassa tehtävässään. Esimies pyytää tukitoiminnoilta apua kerran, mutta osaa seuraavassa vastaavassa tilanteessa toimia itsenäisesti. Tämä osoittaa sekä esimieheltä oppimista että tukitoiminnoilta taitoa ohjata esimiestä oikean toimintatavan tai tiedon äärelle.

5.2 Johtopäätökset

Yrityksen on syytä kiinnittää enemmän huomiota keskijohdon perehdytykseen. Esimiehen perehdytyksessä on tärkeä huomioida yhtenäiset perusasioiden perehdytykset, mutta sen lisäksi on huomioitava toimipisteen koko perehdytyksen sisältöä suunniteltaessa. Kun nykyisessä toimintamallissa Sale-päällikön työpanos koostuu suurelta osin suorittavasta työstä, perehdytyksen avulla hänelle annetaan valmiudet suoriutua odotusten mukaisesti myös esimiestehtävistä. Esimiesperehdytyksen tulee pitää sisällään liiketoimintaosaamisen kehittämistä, esimiehen työssään käyttämien järjestelmien perehdytystä, johtajakoulutusta ja hr-asioiden. On tärkeä, että eri osa-alueiden perehdytykset toteutetaan suunnitellusti ja niille varataan riittävä aika.

Toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalle on suureksi hyödyksi, jos esimiesten eli välijohdon perehdytys on suunniteltu huolellisesti. Työn tuotos on osa isompaa kokonaisuutta eli esimiehen perehdytysprosessia. Esimiehen perehdytysprosessia ei ole tällä hetkellä eriytetty työntekijöiden perehdytysprosessista, mutta eriyttämiselle näyttäisi olevan tarve.

Työkiertoon liittyy olennaisesti uusien tehtävien opettelu. Työntekijät ja esimiehet ovat valmiimpia työkiertoon, kun he tutussa toimipisteessä saavat harjoitusta eri tehtävien suorittamisessa. Esimiehen tulisi ohjata työryhmänsä jäsenet moniosaajiksi. On tärkeää, että esimies tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet ja jakaa tehtävät näiden vahvuuksien mukaan. Näin tekee hyvä esimies. Loistava esimies vaatii enemmän työryhmänsä jäseniltä ja opastaa heitä opettelemaan toimipisteen kaikki tehtävät. Tämä moniosaaminen auttaa työvuorosuunnittelua, tasapainottaa työn kuormittavuutta ja tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Nämä kaikki edellä mainitut tukevat sitä, että moniosaaminen pienentää organisaation riskejä, kun osaaminen ei ole van yhden tai harvojen henkilöiden varassa. Eri tehtävien tekijöitä ollessa useita, organisaation toiminta ei heikenny, vaikka työntekijät sairastuvat, vaihtavat työpaikkaa tai ovat vuosilomalla.

Yrityksen työnantajakuvan kannalta on hyvä, että yrityksen sisällä on työntekijöille urapolkuja. Jos työntekijästä tulee sen toimipisteen, jossa hän työskentelee, esimies, voi toimipisteen henkilöstön olla vaikea muistaa, että entinen työntekijä on nykyään esimies. Tämä taas saattaa aiheuttaa tilanteita, jossa uuden esimiehen on vaikea toimia. Vaikka Sale-markedin työntekijästä voi kehittyä markknapäällikkö, olisi onnistumisen kannalta tärkeää, että hän toimisi toisessa toimipisteessä esimiehenä. Näin uusi esimies ja entinen työntekijä saisi mahdollisuuden rakentaa esimiesidentiteettiään, ja työyhteisö tunnistaisi hänet alusta alkaen esimieheksi.

Esimiesroolin löytämiseen vaikuttavat: esimiehen oma ymmärrys roolin tärkeydestä, esimiehen saama perehdytys esimiestehtävään, organisaation ja työntekijöiden odotukset esimieheltä ja esimiehen persoona.

Johtopäätökset- osassa palataan viitekehitykseen, miten opinnäytetyön aiheen käsittelyä on osattu rajata ja esille tulleiden asioiden ja tulosten suhteeseen eli vahvistiko tietopörrusta haastatteluiden tuloksia ja mitä uutta tai erilaista tietoa asiasta löytyi.

5.3 Esimiehen perehdytyskortti – haasteet

Esimiehen perehdytyskortin liitteeksi tuleva HR-asioiden perehdytyskortti on kuvattu liitteessä 3. Jos yritys ottaa tulevaisuudessa esimiehen perehdytyskortin käyttöönsä, silloin HR- asioiden perehdytyskortti on mukautettava perehdytyskortin sisältöön. Kun esimiehen perehdytyskortin sisältöä suunnitellaan, sen tarkasti määrittelystä sisällöstä päättävät eri toimialojen esimiesten esimiehet eli ryhmäpäälliköt.

Opinnäytetyön tuotoksena HR- asioiden perehdytyskortti voi näyttäytyä irrallisena, mutta on muistettava, että se on osa esimiehen perehdytyskorttia. Esimiehen perehdytyskortti voisi mukailla esimiehen perehdytysprosessia ja sen osa- alueita. HR- asioiden perehdytyskortista on saatu suullinen palaute henkilöstöjohtajalta. HR- perehdytyskorttiin lisättiin palautteen jälkeen itsearviointi- kohtaan arviointitapa (hymiöt). Tämän lisäyksen jälkeen henkilöstöjohtajan mukaan produkti on toimiva ja siitä tulee osa esimiesten perehdytystä. Opinnäytetyön produkti on nyt yrityksessä testausvaiheessa. Kun testauksesta saadaan palautetta, henkilöstöjohtaja tekee tarvittaessa muutoksia produktiin.

Esimiesten perehdytysprosessin suunnitteleminen voisi olla seuraava kehitystehtävä SSO:lla. Tähän perehdytysprosessin päivittämiseen osallistuvat ryhmäpäälliköt ja SSO:n tukitoiminnot henkilöstöjohtajan johdolla.

5.4 Kehitysehdotukset

Esimiehen perehdytys

Esimiehen perehdytysmallia ei tässä opinnäytetyössä tehdä, mutta työssä pohditaan, miten esimiehen perehdytysmallista voisi olla hyötyä yritykselle. Esimiehen perehdytyksen mallintaminen olisi tärkeää SSO:lle. Ryhmäpäällikön haastattelussa (Sorsa 1.2.) keskusteltiin siitä, miten nykyistä perehdytysmallia pitäisi muuttaa siihen suuntaan, että siinä hyödynnettäisiin kaikkia SSO:n tukitoimintoja.

Ryhmäpäällikön rooli olisi huolehtia, että esimiehellä on riittävästi aikaa osallistua perehdytykseen. Aikaikkunan ja resurssien takaamisen lisäksi ryhmäpäällikkö vastaisi liiketoiminnan ja esimiestehtävien kokonaisuuden perehdytyksestä.

Perehdytyksen osa-alueiden vastuualueet ja – henkilöt tulisivat muuttumaan uudessa mahdollisessa perehdytysmallissa. Kun SSO:lla on tukitoimintoja, Henkilöstöpalvelut sisältäen työvuorosuunnittelun, sisäisen tarkastajan, työsuojelupäällikön ja – valtuutetun, viestinnän ja markkinoinnin ja asiakasomistaja- ja S-pankipalveluiden osaajat, näiden kaikkien tulisi jatkossa olla osallisia esimiehen perehdytyksessä. Eri osa-alueiden perehdyttäjät vastaisivat oman vastuualueensa perehdyttämisestä, ja toisaalta perehdyttäjät olisivat aina samoja henkilöitä. Tällä mallilla taattaisiin tasalaatuinen perehdyttäminen.

Tässä alla ajatuksia mahdollisesta tulevasta esimiehen perehdytyksen mallista.

Rahaliikenne ja turvallisuus	Kiinteistö ja siihen liittyvät asiat	Liiketoiminta ja kokonaisuuden hallintaa	Käytännön työt	Työvuorosuunnittelu	Henkilöstöpalvelut
Sisäinen tarkastaja	Kiinteistöpalvelut	Ryhmäpäällikkö	Simulaatiokoulutus: hyllytys, kasvatyöskentely, tilaukset	Tulosta-voitteellinen työvuororakenne	HR-asiat, työsuhteen elinkaareen liittyvät, työhyvinvointi, työturvallisuus
		Tavoitteiden asettaminen, seuranta, perehdytyksen kokonaisuuden hallinta->resurssit perehdytyksen ajaksi ja aika-ikkuna perehdytykselle, Taloudelliset mittarit ja prosessien "luvut" l. tavoitteet			

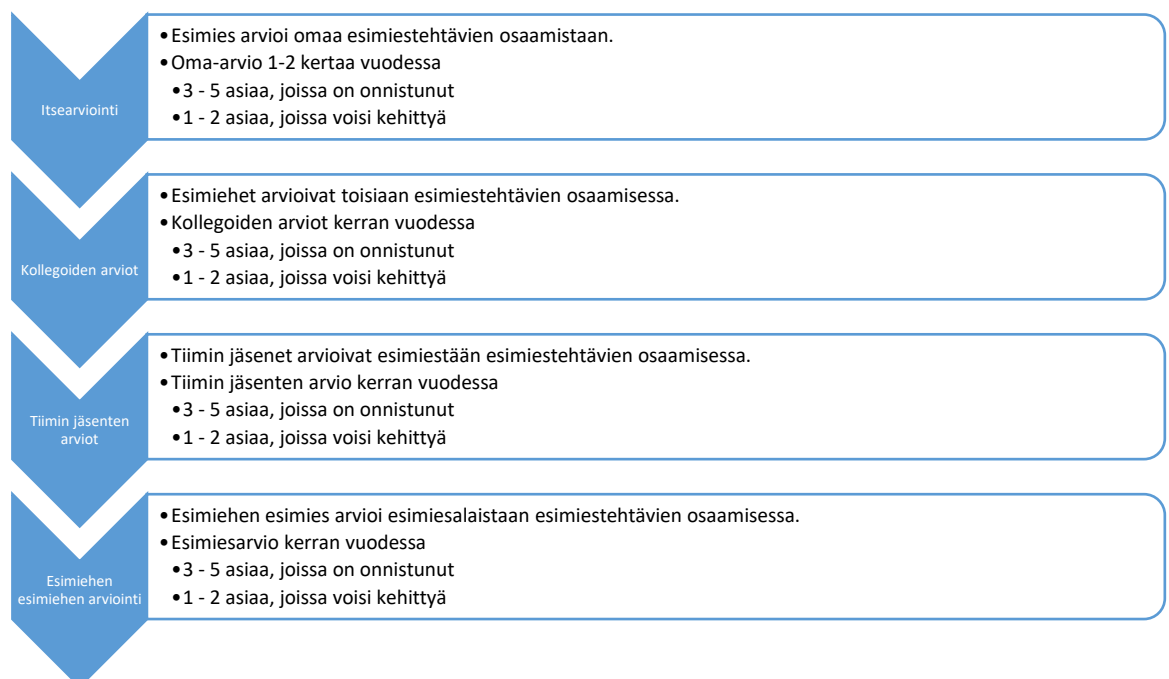
Taulukko 1. Esimiehen perehdytyksen suunnittelua

Perehdytyksen sisältö määriteltäisiin ryhmäpäälliköiden, toimialajohtajien ja henkilöstöjohtajan toimesta. Perehdyttäjänä voisi toimia sellainen Sale-päällikkö, jolla olisi siihen vaadittavat taidot ja lisäksi halu toimia perehdyttäjänä. Tämä perehdyttäjä keskittyisi liiketoiminta-asioiden opettamiseen ja jakamiseen.

Perehdytystä voidaan myös mitata, esimerkiksi laadukkaan oppimisen suhde tehtyihin virheisiin voisi olla yksi tapa (Phillips ym. 2016, 255.). Perehdytysprosessia tulisi arvioida, jotta sitä voitaisiin myös kehittää.

Palaute ja sen hyödyntäminen esimiehen kehittämisessä

Palautteen antamisella ja saamisella on tärkeä rooli esimiehen kehittäessä itseään. Kun esimies kuulee, miten muut työyhteisön jäsenet arvioivat häntä esimiehenä ja kollegana, tällä tiedolla on erityistä arvoa esimiehelle. Kuviossa alla on pyritty kuvaamaan palauteprosessia, joka kokonaisuutena toteutuessaan antaisi laaja-alaista palautetta esimiehenä onnistumisesta ja kehittämiskohteista



Kuvio 8. Palauteprosessin hahmottelua

Kun esimies saisi palautetta tekemisestään, osaamisestaan ja kehittämisalueistaan usealta eri taholta, palautteet kuvastaisivat esimiehen tekemistä laajalti. (Bock 2015, 171.) Näistä arvioinneista saisi pohjan kehityskeskustelussa käytäville asioille. Palautteista voisi myös rakentaa henkilökohtaisia kehittämistavoitteita. Kun palaute esimiestehtävien hoitamisesta tulisi työntekijöiden lisäksi kollegoilta, sillä on erityinen painoarvo esimiehelle.

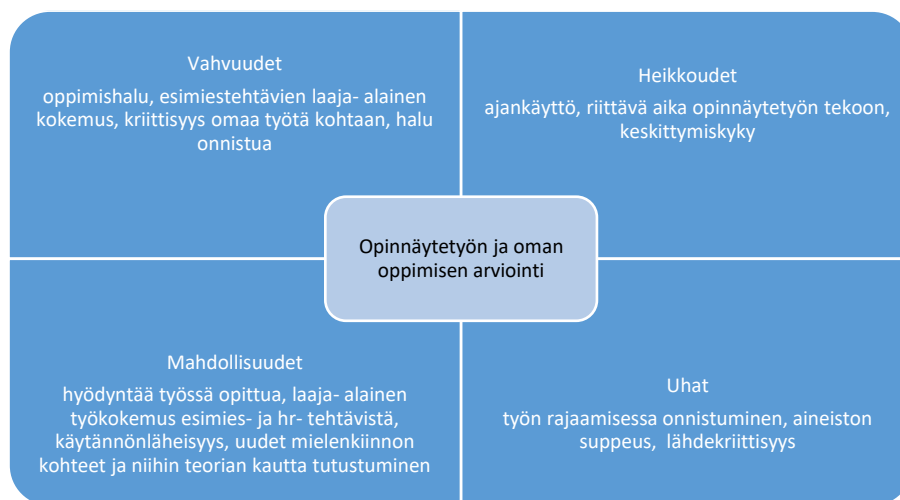
5.5 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyötä aloittaessani pohdin pitkään, onko mahdollista aloittaa opinnäytetyön teko, vaikka opintoja on vielä jäljellä. Keskusteltuani nykyisen esimieheni kanssa, sain kuitenkin varmuuden, että tähänastinen työurani pituus ja oppimisintoni auttaisivat minua selviytymään työstä.

Opinnäytetyöprosessi on ollut kehittävä. Olen työskennellyt hyvin itsenäisesti koko prosessin ajan. Olen saanut ohjeita opinnäytetyönohjaajalta, mutta koen tehneeni työtä todella oma-aloitteisesti. Ammatillisesti olen kehittynyt luettuani useita teoksia etsiessäni tietoperustaa opinnäytetyötä varten.

Työn kirjoittaminen on sujunut välillä hitaammin kuin olin suunnitellut, sillä huomasin prosessin alussa, että oli tärkeää antaa tekstin muodostumiselle ja kokonaisuuksille aikaa. Aikataulullisesti työni valmistuu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyön kirjoittaminen kokopäivätyön ja muiden opintojen ohessa on vaatinut itsekuria ja työn aikatauluttamista.

Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointia on havainnollistettu alla olevaan kuvioon kerätyillä huomioilla. Opinnäytetyöprosessin aikana vahvuuksiksi koin oppimishalun ja laaja-alaisista esimiestehtävistä oppimieni tietojen hyödyntämisen. Samanaikaisesti heikkouksiksi osoittautui ajankäytön jakaminen työtehtävien, koulun kurssien ja opinnäytetyön kirjoittamisen kesken. Toisaalta laaja-alainen työkokemus oli sekä mahdollisuus, mutta myös uhka. Tämä siksi, että työssä koetut asiat auttoivat ymmärtämään tietoperustaa varten luettuja teoksia, mutta uhkana oli, että tiedon rajaaminen juuri tähän työhön toisi haasteita.



Kuvio 9. Huomioita omasta oppimisesta ja opinnäytetyön tekemisestä

Ammatillinen kehittyminen oli opinnäytetyötä kirjoittaessa yksi tärkeimmistä tavoitteista. Teoriapohjaan tutustuessani olen saanut lisättyä tietoa ja ymmärrystä esimiestehtävästä. Näitä tietoja voin hyödyntää sekä nykyisessä tehtävässäni että tulevaisuuden työtehtävissä.

Yrityksen tukitoimintojen näkyväksi tekeminen ja tuottavuuden laskeminen kiinnostavat minua. Nämä pohdinnat on rajattu pois opinnäytetyöstä siitä syystä, ettei niillä ole merkitystä esimiesroolin tunnistamisessa. Teoriapohjaan tutustuessani löysin aineistoa näistä ja siksi mielenkiintoni sai vahvistusta oppia lisää.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Talentum. Helsinki.

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum. Helsinki.

Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. Luettavissa: https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf. Luettu: 25.1.2018.

Andersson, T. 2013. Uppdrag butikschef: att leda i butik. Liber. Stockholm.

Armstrong, M. 2014. How to be an even better manager. A complete A – Z of proven techniques and essential skills. 9th ed. Kogan page. London.

Bock, L. 2015. Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead. Twelve. New York.

Forslund, M. 2013. Organisering och ledning. Liber. Malmö.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Edita. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Edita. Helsinki.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma talent. Helsinki.

Lindström, S. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Työterveyslaitos. Helsinki.

Linjassa Oy. 2018. Valmentava johtaminen. Linjassa Oy:n julkaisema valmentavan johtamisen aineisto. Johtajuus.info. Esimiehen rooli ja tehtävät. Luettavissa: <http://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/>. Luettu: 14.1.2018.

Luoma, M. & Viitala, R. 2017. Katveesta kilpailukyvyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk- yrityksissä. Teoksessa Forsten-Astikainen, R., Heilmann, P. & Kosola, H. (toim.). Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa, s. 83. Books on Demand. Helsinki.

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa: Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Katriina Moksi. Espoo.

- Phillips, J., Pulliam Phillips, P. & Smith, K. 2016. Accountability in Human Resource Management. Routledge. New York.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki.
- Saarinen, T. & Kilpinen, M. 2016. Kaupan taitajaksi. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. 1. p. J-Impact. Helsinki.
- Schmidt Thurow, H. & Ås Fritz, C. 2014. Ledarskap i butik. 1. upplagan, 2. tryckning. Liber. Malmö.
- Somersalo, H. 30.10.2017. Henkilöstöjohtaja. Suur-Seudun Osuuskauppa. Haastattelu. Lohja.
- Stern, S. & Cooper, C. 2018. Myths of management. Kogan page limited. London.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Suur-Seudun Osuuskauppa SSO 2018a. QlikView raportti tammikuu. Luettu: 17.1.2018.
- S-ryhmä. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO 2018b. S-ryhmän johtamislupaukset. Luettavissa: <http://www.jollas.fi/ajankohtaista/artikkeli/lupaus-hyvaestae-johtamisesta-juurtuu-arkeen/>. Luettu: 14.1.2018.
- Suur-Seudun Osuuskauppa SSO 2018c. SSO:n esittely ja strategia. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/sso/hallinto-ja-johto>. Luettu: 14.1.2018.
- Tengblad, S. 2012. The work of managers: Towards a practice theory of management. Oxford University Press. Oxford.

Tinline, G. & Cooper, C. 2016. The outstanding middle manager. Kogan page limited. London.

Työturvallisuuskeskus 2018. Esimiesten perehdyttäminen. TTK:n julkaisusarja. Luettavissa: https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf. Luettu: 17.1.2018.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Meedia Zone. Viro.

Virolainen, L. 2009. Kun roolit vaihtuvat. Valtiokonttori. Erweko Painotuote. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Sale päällikön tehtäväkuva, nyt käytössä

Sale päällikön tehtäväkuvaus

Sinun tehtäväsi Sale päällikkönä

Päällikkönä vastaat kokonaisuudessaan Sale myymälän toiminnasta, operatiivisesta tuloksesta ja henkilöstöstä. Toimit esimerkkinä työryhmän kaikissa myymälän työtehtävissä ja huolehdit, että operatiivinen toiminta toteutetaan ketjunohjeiden ja prosessien mukaisesti. Osaat johtaa työryhmääsi SSO:n arvojen ja sisäisten pelisääntöjemme mukaisesti. Positiivinen palveluasenne ei katoa sinulta kiireisimmässäkään tilanteessa. Myymälässäsi siisteys, saatavuus ja asiakastyytyväisyys ovat tärkeitä. Luotsaat oman yksikkösi työntekijät Parhaan palvelun – loisto-osaajiksi asiakkaillemme. Osaat antaa rakentavaa palautetta. Viestijänä olet monipuolinen ja onnistut vaativissakin tilanteissa. Osaat kuunnella muita ja ilmaista itseäsi erilaisissa tilanteissa. Varmistat toimivan tiedonkulun työryhmässäsi.

Osaamiset ja tehtävät

Henkilöstön johtaminen

Henkilöstöressurssien hallinta

Budjetointi, tuloksen johtaminen

Myyntin ja tuloksen analysointi

Hävikin, hinnanalennuksien ja saatavuuden hallinta

Asiakastyytyväisyyden varmistaminen

Ketjuohjeiden ja liikeidean toteuttaminen

Tottuneisuus erilaisiin järjestelmiin ja kyky omaksua uusia

Turvallisuusasioiden huomioiminen (asiakkaiden, henkilökunnan ja toimipaikan)

Multitasking

Vaadittavat koulutukset ja työkokemus

Esimiesosaaminen (alan koulutus ja/tai työnjohtokokemus)

Hygieniapassi, Turvapassi, Ikärajapassi, PCI-passi

Käytettävät järjestelmät

Office-ohjelmat, Web-to-Print, DAM

Dooris, S-palautejärjestelmä

Hertta, MaraPlan (jatkossa Elli)

Tempus, S-rekry

Supro (budjetointi), kassajärjestelmät, Basware (laskujen tarkastus, jos käytössä)

Martti, Ti-Pi, EP-tilaaminen, Tahti ja Tuhti, Essi

Työn fyysiset ja henkiset vaatimukset

Paineensietokyky, mahdollinen yksintyöskentely
Korkealle/matalalle hyllytys, toistotyö (kassa/hyllytys)

Erikoistehtävät

Sosiaalisen median päivitystyö
Toimipaikan AO-neuvoja ja S-pankkitoimintojen konseptin mukainen toteutus

Liite 2. Esimiehen perehdytysprosessi SSO:ssa, nyt käytössä

SSO perehdytys

Keskitetyn perehdytyksen tavoitteet

- Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys on palvelus uudelle työntekijälle, toiminnan laadun säilymiselle ja yrityskuvalle
- Selkeys omasta ja muiden vastuista
 - Vähentää konflikteja ja lisää työtyytyväisyyttä
 - Lisää sitoutumista
- Yrityksen arvojen ja vision välittyminen operatiiviselle tasolle –Parasta palvelua
- Perehdyttäjillä suuri vaikutus siihen miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikan ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä
 - Perehdyttäjillä ensivaikutelman luomisen vastuu

SSO Keskitetty perehdytys



Liite 3. Liite esimiehen perehdytyskorttiin, HR- asiat, opinnäytetyön tuotos



ESIMIEHEN PEREHDYTYSKORTTI, HR-ASIAT

Nimi:	Työsuhteen alkupäivä:
Toimipiste:	Työtehtävä:
Koeaika päättyy:	Perehdyttäjä(t):

Itsearviointinissa voit käyttää näitä arvioidessasi osaamistasi: ympyröi osaamistasi kuvaava kuvio.



YRITYS JA SEN TOIMINTA	Perehdytyspäivämäärä	Vahvuusalue	Parantamisalue
Arvot, strategia ja visio			
S-ryhmä ja SSO			
Asiakasomistajuus ja osuustoiminta, S-pankki			
Toimipisteen tulos ja sen seuranta, liikeidea			
Itsearviointi osaamisesta			
TOIMINTATAVAT JA TYÖN JOHTAMINEN			
Yhteiset pelisäännöt			
Työsuorituksen seuranta			
Sairaspoissaolojen seuranta			
Kassavirheiden seuranta			
Tiimipalaverit			
Kehityskeskustelut			
Itsearviointi osaamisesta			
TYÖSUHDE			
Työsopimus			
Salassapitositoumus, SSO:n pelisäännöt ja ostoetusääntö			
Palkkamuutos			
Tehtävämuutos			
Väliaikainen työtodistus, työtodistus			
Irtisanoutuminen, irtisanominen			
Koeaika ja sen merkitys, koeaikapurku			
Työsuhteen päättymisen			
Itsearviointi osaamisesta			
TYÖHYVINVOINTI			
Lomat ja muut sovitut poissaolot			
Työajat ja -vuorot, työajan seuranta, tasoittumisseuranta			
Ruoka- ja kahvitauot			
Palkitsemisjärjestelmä			
Vakuutukset (työ-, työmatka- ja vapaa- ajan tapaturmavakuutus)			
ePassi			
Kehittymisen tukeminen, koulutukset			
Itsearviointi osaamisesta			
TYÖTERVEYDENHUOLTO			
Työhöntulotarkastus			
Työkykyneuvottelu			
Ergonomia			
Varhaisen tuen malli			
Toimintatavat sairastuessa			
Itsearviointi osaamisesta			